إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

سعيد يوسف موسى الجرارعة

المشرف

الأستاذ الدكتور سامي خصاونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

أيار\2012

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع.......التاريخ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

نموذج التفويض

أنا سعيد يوسف موسى الجرارعة، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ مـــن أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عنــد طلـــبهم حـــسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٨/٥/٢٠١٢

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة: إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية"، وأجيزت بتاريخ ٨ /٥ /٢٠١٢.

أعضاء لجنة المناقشة:	**التوقيع**
أ.د. سامي عبدالله خصاونة/ (مشرفاً) أستاذ- الإدارة التربوية	....
أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل (عضواً) أستاذ- الإدارة التربوية	....
د. عاطف عمر بن طريف (عضواً) أستاذ مشارك- الإدارة التربوية	....
أ.د. كمال سليم دواني (عضواً) أستاذ- الإدارة التربوية (جامعة الشرق الأوسط)	....

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع......... التاريخ ....

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهداء

إلى كل من أحبهم ويحبون العدل والعطاء ويقومون به ولا يبخلـــون علـــى الإنسانية، إلى والديّ وزوجتي ثروة وأبنائي يوسف وآلاء وإسراء وإبراهيم وأحمد وأسماء وإلياس وإلى كل من علمني وإلى وزارتي التربية والتعليم الأردنية وإلـــى جامعتي الجامعة الأردنية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر أولا إلى الشيخ الكبير وسيم صباح النعيمي لماله الأثر الأكبر في مواصلتي الدراسات العليا، وشكري وتقديري إلى محاضري كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية لما أفادوني، وأخص منهم، الأستاذ الدكتور سامي خصاونة الذي منحني وقتاً من وقته ولم يبخل علي، و الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، والأستاذ الدكتور هاني الطويـــل. والـــشكر موصولاً إلى الأستاذ الدكتور كمال دواني، والأستاذ الدكتور أحمد التل، والدكتور عاطف بـــن طريف، والدكتور رشيد عباس لما أثروني به من معلومات، كذلك الشكر إلى كل من ساعدني في توزيع وجمع الاستبانات .

الباحث

سعيد يوسف موسى الجرارعة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الإشكال

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

سعيد يوسف موسى الجرارعة

إشراف

الأستاذ الدكتور سامي خصاونة

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية كما يراها المديرون والمديرات؟

2- هل تختلف درجة ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

3- ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في أقاليم الأردن الثلاثة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية في مستوى مرتفع، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والجنس وذلك في جميع المجالات.وعلى ذلك تم وضع إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في الأردن.

وقد جاءت نتائج الدراسة مفاجئة للباحث حيث كان يتوقع انخفاض مستوى ممارسة ثقافة الحوار إلا أن هذه الدراسة أوصت بضرورة تبني الإستراتيجية في تنمية ثقافة الحوار في المدارس، وأوصت بتبنيها من قبل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم لما لها من أثر في إحداث التغيير المنشود في تشكيل منظومة الحوار فيها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تمثل المعرفة والمعلوماتية سمة من سمات المنظمات المعاصرة، والتي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين؛ فقد أصبحت سلطة المعرفة والمعلومات مصدر القوة لأية منظمة في العصر الحالي، بوصفها الركيزة الأساسية لصنع القرارات الرشيدة للمنظمات المختلفة؛ سواء أكانت منظمات اقتصادية أم منظمات تعليمية.

تعد الإدارة عملية تواصل وتخطيط وصناعة للقرارات المناسبة، ومتابعة تنفيذها ، وتقويم الأداء وذلك من خلال توظيف وتطوير وضبط المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والعلمية والمعنوية وكذلك ترتيب الأوليات حيث يمكن أن نحدد المهمات المطلوبة من الموظفين بأداء مناسب ثم التأكد من أنهم يؤدون المطلوب بأفضل الطرق والوسائل والأساليب للحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ووقت ومال حيث يحقق رضا وظيفي وتقديما أفضل للخدمة المدرسية.

والمدرسة نظام تربوي وثقافي واجتماعي يرتبط عضوياً بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه وينظر إلى مدير المدرسة على انه الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها فهو الإداري والمدير التربوي المعين للإدارة وقيادة المدرسة كما انه الشخص الذي انيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية (البدري، 2001).

وفي الوقت ذاته فإن إدارة المدرسة تمثل بعداً استراتيجيا مصغراً وبعداً تكتيكياً وتنفيذياً فهي بؤرةٌ جامعةٌ لمجالات ومهمات وممارساتٍ عديدة متشعبة.

كما تتمثل أهداف الاتصال لدى مديري المدارس بنقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية، بالإضافة إلى إطلاع المعلمين على ما يجري في المدرسة من أنشطة مختلفة، وتزويدهم بالأخبار المختلفة وخاصة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاجتماعية منها لدعم الروابط الإنسانية بين العاملين. بالإضافة إلى إكسابهم خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم تساير التغير والتطوير في العالم وزيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين وتوطيد البعد الإنساني بينهم، وخلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة (القرعان، 2004).

ولشكل العلاقة الجديدة بين التربية والتعليم تحتم على التعليم أن يغير أساليبه، وهذه العلاقة منبثقة من التطور في الأساليب العلمية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف لتحقيق مزيد من النجاح، ويترك له أثراً في سلوك المتعلمين، ولا يمكن أن يتم ذلك بالتلقين والإلقاء ولكن بتوفير مجالات وأساليب تعليمية ذات مردود تعليمي أكبر، تلك الوسائل إذا أحسن مدير المدرسة استخدامها، وتحديد غاياتها، وتوضيحها في ذهن الطلبة، سيؤدي إلى زيادة مشاركة الطلبة الإيجابية، ومن ثم اكتساب الخبرة، وقدرتهم على التأمل، ودقة الملاحظة وإتباع التفكير العلمي للوصول إلى حل المشكلات، وتحسين نوعية التعليم ورفع مستوى الأداء عند الطلبة، ولعل أسلوب الحوار هو أحد هذه الأساليب التي تساهم في رفع مستوى التحصيل عند الطلبة، ومعالجة كثير من مشكلات التعليم واستخدام المعلومات وتطبيقها في مواقف الحياة العملية المختلفة (الباني، 2009).

فلا يحقق الإنسان ذاته الإنسانية، ولا ينتج المعرفة إلا بالالتقاء والحوار مع الإنسان الآخر والتفاعل معه، إذ به تتولد الأفكار الجديدة في ذهن المتكلم، وبه تتضح المعاني وتغنى المفاهيم (زرمان، 2010).

إن الحوار ما دام في حيز الإيجابية فأنه يحقق إثباتا لذلك المتحاورين ويمنحهم ثقة بانفسهم، وبغيرهم، وهذا يؤدي إلى إطلاق الطاقات الإبداعية وتوظيف المعلومات ولا سيما المعرفة الضمنية التي يمتلكها المتحاورون.

والحوار من الأساليب التي تنمي التفكير، وتقوي اللغة، وتشعر المتعلم بالراحة والطمأنينة، وتقوده إلى الاقتناع والقبول، وتشبع عنده الرغبة في المعرفة والإطلاع والكشف عن المجهول، والوسيلة الصادقة للكشف عما لدى الآخرين من آراء ومقترحات، تؤثر على الحراك، والتغير الاجتماعي سواء كان التأثير مباشراً أم غير مباشر (الدنيش، 2006).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ومن خلال النظر في واقع العملية التعليمية نجد أن جميع الجهود التربوية المبذولة التي تصب في خانة المعرفة أن المهارات والسلوكيات لا تنال القدر الذي تستحقه. إذ تتطلب طبيعة العملية التربوية حواراً بين المعلم وطلبته، وبين المدير ومعلميه، وكل منهم يبدي رأيه ويبدي بوجهة نظره، ويشارك في المناقشة بتعليق، أو توضيح أو اقتراح. كل هذا من شأنه أن يحقق الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي. والمدرسة بصفتها مؤسسة اجتماعية تضم أفراداً ذوي ثقافات، وأنماط مختلفة، قد يقع بينهم خلاف ما، أو حتى رغبة في الاقتناع بأمر ما، فمن خلال الحوار تتقارب وجهات النظر، ويزول الخلاف ويكتسب المتحاورون مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي واحترام وجهة نظر الطرف الآخر(الباني، 2009).

حيث يحقق التواصل الايجابي الفعال نتائج تربوية وتعليمية تؤثر ايجابيا على مسيرة العملية التربوية إذ بين أرليستيج (Arlestig, 2007) أن عملية الاتصال تدعم المعلمين لاسيما إذا ما رافق هذا الاتصال الحوار البناء، وذلك لأهمية الحوار لاسيما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي لدى المعلم، و ردود الفعل، وأساليب التعليم، والعمل الجماعي، إذ يمكن لمدير المدرسة أن يحاور المعلمين من خلال إجراء زيارات صفية، وعقد الاجتماعات للمعلمين للحديث عن القضايا الشائكة.

وبين ايزاك (Isaacs, 1999) أن الحوار الذي يمكن أن يجريه مدير المدرسة مع المعلمين يمكن أن يكون على شكل مناقشة جماعية، أو ومناقشة مفتوحة، كما بينت أهمية الحوار في العمل على تناوب المدير والمعلم على الاستماع والتحدث. وذلك من خلال إجراء التعليقات والآراء الفردية التي تفتح المجال لتبادل الأفكار الجديدة، وتثير التفكير. كما وأقترح أربعة أساليب لممارسة المحادثة تسهم في كل من الحوار والنقاش: الاستماع العميق، واحترام الآخرين، تعليق الافتراضات، والتعبير عن الحقائق الشخصية.

ويعد الحوار من أهم أسس الحياة الاجتماعية وضرورة من ضروراتها، فهو وسيلة الإنسان للتعبير عن حاجاته ورغباته وميوله وأحاسيسه ومواقفه ومشكلاته وطريقه إلى تصريف شؤون حياته المختلفة، كما أن الحوار وسيلة الإنسان إلى تنمية أفكاره وتجاربه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتهيئتها للعطاء والإبداع والمشاركة في تحقيق حياة متحضرة، فمن خلال الحوار يتم التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم (اللبودي، 2003).

كما بين براوات (Prawat, 1993) أن نجاح الحوار الذي يمكن أن يكون بين المدير والمعلمين يتطلب من المدير تشجيع المعلمين على الحوار بأن يكون قدوة لهم، وأن يتبع خمس استراتيجيات تكتيكية في إدارة الحوار وهي تقديم اقتراحات، إبداء الملاحظات، وضع النماذج، استخدام الاستشارة، والتعزيز.

فالحوار يمكن أن يكون وسيلة منهجية وغاية توصل إلى الأهداف القريبة أو البعيدة والغايات.

ولهذا يجب على المدير أن يدير حواراً ناجحاً من خلال خلق ثقافة حوار ناجحة داخل المجتمع المدرسي، وذلك يعود لأهمية دور الإدارة في إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، حيث يعتمد مديرو المدارس على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة بهم (Mart & Semrud, 2004).

إن ثقافة الحوار المنشودة تعيقها مظاهر وسلوكيات اجتماعية سلبية، والتي من أهمها النفاق الاجتماعي، وحتى لا يتخلل ثقافة الحوار ذلك النفاق وتلك السلوكيات السلبية الأخرى لا بد من معايير تربوية واضحة تضمن عدم تخلخل عملية الحوار مما يؤدي إلى ضعف تحقيق الغاية المرجوة منها وهذا ما سيشار إليه في الأدب النظري.

ويكتسب الحوار كثقافة أهميته من أنه أحد أهم المقومات التي تقوم عليها طبيعة العمل في الإدارة، إذ لا يكفي مدير المدرسة كقائد في الميدان التربوي أن يلم بمعرفة الحوار كسلوك وثقافة بل أن يمتلكها ويمارسها في تعامله مع من تفرض عليه طبيعة عمله الاحتكاك بهم، وأن يقتنع بالحوار كثقافة ويسعى إلى نشرها.

وثقافة الحوار تولد السلطة الأخلاقية وسلوك الضبط الذاتي الذي يعزز مفهوم المساءلة والتي تمكن جميع العاملين في المؤسسة من الاتفاق على نقاط مشتركة كثيرة تكون منطلقا نحو تحقيق الأهداف والغايات. إن ثقافة الحوار تضاد التسلط في كل مناحي الحياة وحتى نعالج هذا التسلط الأحادي النظرة لا بد من السعي إلى نشر ثقافة الحوار والعمل على

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ترسيخها. إن من أسس التربية الثقافة وعليه فإنه يجب أن تكون ثقافة الحوار جزءا من الثقافة السائدة حتى يتسنى تحقيق التواصل وتحقيق الأهداف التربوية.

ويوظف التخطيط الإستراتيجي الأهداف الرئيسة للمدرسة والسياسات العامة والبرامج العملية ويدمجها معاً لتشكل وحدة واحدة كلية ومتكاملة تساعد مدير المدرسة على إدارة وتخصيص الموارد المتاحة على نحو فعّال، ويأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف لدى المدرسة ويراعي التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة، كما تشتمل الخطة الإستراتيجية على الأهداف الأكثر أهمية المراد تحقيقها، والسياسات الأكثر أهمية التي توجه عمل المدرسة، والبرامج الرئيسة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف (الخطيب، 2006).

وفي عملية تحديد الأهداف التي يرغب مدير المدرسة في تحقيقها من خلال ممارسة الحوار يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف من قبل مدير المدرسة، وبمشاركة المعلمين سيؤثر في قرار اختيار إستراتيجية تنمية ثقافة الحوار. ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريق تحديدها،واعتمادا على ملاحظات الباحث كونه يعمل مديراً في إحدى المدارس الحكومية في الأردن، وفي ضوء نتائج مقابلاته مع عدد من المديرين والمديرات في عدد من المدارس في الأقاليم الثلاثة فإن ثقافة الحوار تكاد تكون غائبة بشكلها ومضمونها المتقدم وخاصة فيما يتعلق بمجال السياسات التربوية، ومجال القيادة الإدارية وفي المجال المعرفي وفي المجال الإشرافي وفي المجال الإجتماعي. وبصورة عامة يمكن القول بأنه لابد من تطوير إستراتيجية تتناسب ودرجة التغيير المطلوب لسد الفجوة بين الواقع والمرغوب. وهذا الأمر سوغ للباحث تطوير إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

الغرض من هذه الدراسة اقتراح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؟"

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؟

2- هل تختلف درجة ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية باختلاف بعض المتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؟

3- ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية وكذلك توظف مفهوم الإستراتيجية في تنمية ثقافة الحوار علما أن نتائج الدراسة تشير إلى ارتفاع مستوى ثقافة الحوار وهذه الإستراتيجية المقترحة ستؤدي إلى تصحيح خلل غير معلن في انحياز المديرين لأنفسهم؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من مراحل بناء الإستراتيجية والنتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.

المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية: فتبني إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس من أكثر العوامل تأثيراً في كفاءة مؤسسات التعليم، وتكمن أهمية الدراسة في أنها سوف تقترح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار يمكن أن تستفيد منها مؤسسات التعليم المختلفة.

أصحاب القرار: إذ يُؤَمَّل تبني أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية الإستراتيجية التي سوف يتم اقتراحها.

الباحثون والمهتمون في هذا المجال: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من الإستراتيجية التي سوف يتم اقتراحها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي أبرز المصطلحات التي ستستخدمها الدراسة:

الاتصال:

عملية يتم بمقتضاها نقل فكرة أو معلومة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد ويشترط فيها توافر عناصر الاتصال : المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة التي نستخدمها في عملية الاتصال وقد تكون الكلمات اللفظية أو المنطوقة أو الاثنين معا أو من خلال الكتابات أو المراسلات أو المخططات أو الرسوم البيانية أو غير ذلك من الوسائل الأخرى (سلامة،2003).

أما التعريف الإجرائي المستخدم في هذه الدراسة فهو "تبادل المعلومات والأفكار والتوجهات بين مدير المدرسة والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي والمشرفين والمسؤولين في إطار نفسي واجتماعي وثقافي يساعد على التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية".

الاتصال المدرسي:

هو تبادل المعلومات والأفكار التربوية بين العناصر المدرسية الإنسانية من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها(حسن، 2003).

ثقافة الحوار:

وسيلة من وسائل الاتصال الفعالة؛ يتعاون المتحاورون من خلالها على معرفة الحقيقة والتوصل إليها؛ ليكشف كل طرف منهم ما خفي على صاحبه منها، للوصول إلى الهدف الذي من أجله أجريت عملية الحوار. وتكمن أهمية استخدام أساليب الحوار البناء لإشباع حاجة الإنسان للاندماج في جماعة، والتواصل مع الآخرين(Isaacs, 1999).

أما إجرائياً فتعرف ثقافة الحوار بأنها وسيلة من وسائل الاتصال يتعاون المدير والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي والمشرفون والمسؤولون على معرفة الحقيقة والتوصل إليها من خلالها، للوصول إلى الهدف الذي من أجله أجريت عملية الحوار.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإستراتيجية:

خطة تتضمن السياسات والأهداف بالإضافة إلى سلسلة متصلة من الأحداث (العمليات) الرئيسة في المنظمة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل الأبدال (Kaplan & Norton, 2004). ولأغراض هذه الدارسة تعرف: بأنها السياسات والأهداف والعمليات والأنشطة والأساليب التي سوف يتم تطويرها وتهدف إلى تنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.

حدود الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة بما يلي:

1 – حدود في حجم العينة: تتحدد عينة الدراسة في حجم العينة العشوائية الواقعة في (إقليم الشمال) مديرية التربية والتعليم في إربد الأولى، و(إقليم الوسط) مديرية التربية والتعليم لعمان الثانية، و(إقليم الجنوب) لمدرية التربية والتعليم لقصبة الكرك.

2 – حدود زمنية: تقتصر هذه الدارسة على البيانات التي تم جمعها من ومديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية للعام 2012/2011.

3 – حدود مكانية: تقتصر على مديرية تربية إربد الأولى والتي تمثل إقليم الشمال، ومديرية تربية عمان الثانية والتي تمثل إقليم الوسط، ومديرية تربية قصبة الكرك والتي تمثل إقليم الجنوب، حيث تم اختيار المديريات الثلاث من كل إقليم بالطريقة العشوائية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة والمتمثلة في التعرف إلى الإدارة التربوية وأهميتها في العملية التعليمية، والحوار، وثقافة الحوار، وأهمية الحوار في الإدارة المدرسية كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن الموضوع بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، وقد قسمت الدراسة ما تم التوصل إليه في هذا الشأن إلى قسمين:

أولاً: الإطار النظري

الإدارة التربوية

تعد الإدارة عملية مهمة لجميع المنظمات أو المؤسسات القائمة في المجتمع، وذلك لتنظيم نشاطاتها وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها تلك المؤسسات، ويتضح ذلك جليا من خلال تطور المجتمع البشري بزيادة نشاطاته الإنسانية واتساع مجالاته العلمية من ناحية، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى، ومع ما تحدثه التطورات التقنية الحديثة التي تلزم القائمين على الأعمال الإدارية، أن يواجهوا تحديات التنظيم البشري باستمرار والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. فالأهداف التي تسعى إليها المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنها المؤسسات التربوية، تتأثر بشكل كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها وتوجيه جهود العاملين إلى بلوغ الأهداف المنشودة بأقل جهد مبذول، وبأقل زمن ممكن، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، من هنا أصبحت الإدارة عنصراً هاما في مختلف النظم الاجتماعية عند سعيها لتحقيق الهدف أو مجموعة أهداف تطمح للوصول إليها (بطاح،2006).

والتربية هي الوسيلة الفعالة لإقامة بناء بشري قوي ناضج يمكن من خلاله إقامة نهضة حضارية للمجتمع، وتحقيق طموحات أفراده في حياة كريمة مستقلة، وتعد هذه المهمة أكثر تعقيداً في العصر الحالي وذلك لما يتسم به من تسارع التطور والتغير في شتى المجالات فالعصر الذي نعيشه هو عصرُ المعرفة والثورة العلمية بتطبيقاتها المتنوعة والتي تتطلب

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإفادة منها ان يمتلك الفرد أدوات الاتصال والتواصل المادية والمعنوية منها على حد سواء حتى يتسنى له السير في ركابها والإفادة منها(الباني، 2009).

ويرى الباحث أن المدرسة كوسيط تربوي تغييري وتطويري تمثل خزان المياه في المدينة إن دخلته مياه نقية أفادت وإن دخلته مياه ملوثة أضرت، فيجب على المدخلات المادية والمعنوية أن تكون سليمة صحيحة حتى تحقق الأهداف والغايات ولهذا لا بد من الإدارة الواعية المدركة المحاورة.

إن مدير المدرسة يشكل المدرسة بما يمتلك من مقدرات ذهنية وجسدية وتحصيل معرفي وبما يمتلك من وضوح في الرؤية التربوية وبما لديه من تفاعل ومقدرة على استخدام وسائل الاتصال ولا سيما التكنولوجية منها وذلك لأن هذه المقدرة تمكنه من أن يعتمد على المعلومات الموثقة إذ تشكل المعلومات الموثقة أحد أهم الحجج البرهانية في عمليات الحوار من حيث تأكيدها والوصول إلى المناسب من الأفكار والآراء والتوجهات.

تمثل الإدارة المدرسية كل نشاط منظم مقصود وهادف تحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والإدارة. والإدارة هي الوسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ؛ لأن الهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع الجوانب (الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية) والمدرسية هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك تحت إشراف الإدارة (عيد،2002).

وفي المدرسة نجد أن المدير هو القائد التربوي يليه المساعدون ورؤساء الأقسام، بذلك تكون وظائف القيادة التربوية بكافة مستوياتها متتابعة ومترابطة ومتشابكة وتهدف بالدرجة الأولى إلى التخطيط والتنظيم ومتابعة الأمور والتأكد من إتمامها وتحقيقها والحث عليها لتحسين الوضع القائم، وإذا ما نظرنا لوظيفة المعلم كقائد تربوي فإنها لاشك تتطلب صفات تتمثل في المقدرة على التأثير على الآخرين من تلاميذ بما يسهم في توجيههم بطريقة ايجابية، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم ليكون ناجحا في تشكيل منظومة من مجموعة نظم متناسقة يؤثر ويتأثر كل منها بالآخر وفق أسس تعتمد على حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته، ونجاح المدرسة كمؤسسة تربوية وتطورها بل وتميزها مرتبط بجهود المدير والمعلمين القائمين عليها وفي مدى توفر السمات التي تعينهم على أداء رسالتهم وهو نجاح يعكس الدور القيادي السليم لمسئوليها (عابدين،2001).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تعرف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع"(عابدين،2001).

وعرف العمايرة (2002) الإدارة المدرسية على أنها" الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها:"حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد".

عرف متشانا (Motshana, 2004) الإدارة المدرسية بأنها منظومة متكاملة تهدف القيام بعمليات التخطيط وتسيير وتقويم الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات، التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وظائف مدير المدرسة

شهدت الإدارة المدرسية الحديثة اتجاها جديدا فلم تعد الإدارة المدرسية تسيير لشؤون المدرسة روتينيا ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من حضور الطلبة وغيابهم، بل أصبح العمل يدور حول الطلبة؛ لأن الطلبة هم محور العملية التربوية على العكس من ذلك الدور التقليدي للإدارة المدرسية حيث تم تحديد دور المدير ودور المعلم ودور الطالب في العملية التدريسية من خلال تنظيم واجبات ومهام كلٍ منهم (البدري،2001).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أخطر وأهم وظائف الإدارة المدرسية؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ومدى مسايرة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصاته وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة.

ويمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في خمسة محاور هي (Motshana, 2004):-

1- تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطوير وتقويم هذه البرامج.
2- خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه وتقويم هيئة التدريس بالمدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم.
3- خدمات شؤون الطلبة: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي للطلاب وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم.
4- الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته.
5- علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

وإذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار إن لم يكن جميعها، فعلينا أن نكون موضوعيين في عدم توقع قيام كل المديرين بهذه المسؤوليات على أفضل أداء في وقت واحد، ولكن المهم أن يؤدي معظمها. وكلما تم ذلك اقترب مدير المدرسة من النجاح في مهنته .ومن هنا يبرز دور الإشراف التربوي بكافة تخصصاته في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره التربوية والإدارية على وجه يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق التوجيهات الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية(الدويك،1998).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هذا ويمكن تصنيف الإدارة إلى(عليوة،2001):

1. **الإدارة الرسمية:** وهي الإدارة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالمدير الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.
2. **الإدارة غير الرسمية:** وهي تلك الإدارة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لمقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية بين زملائه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من الإدارة لا غنى عنه في المنظمة، فالإدارة الرسمية وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد. إن الإدارة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

ويرى الباحث أن ثقافة الحوار إن ملك زمامها ومورست بضوابطها جمعت بين الإدارتين الرسمية وغير الرسمية.

ويعتقد الباحث أنه حتى يقوم المدير بأدواره المنوطة به يجب أن يمتلك مهارات التواصل الأخلاقية والمنهجية والتي توجل إلى المقصود بأقل جهد ووقت ومال ومما لا شك فيه أن هذه الصفات والمهارات من الصفات القيادية .

وتتأثر العلاقة بين المدير ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين المدير ومرؤوسيه. ويعتبر مدير المدرسة قائداً ومشرفاً تربوياً يعمل ويساعد على بناء الروح المعنوية العالية في الأداء بين المعلمين، فليس دوره فقط هو تطوير العملية التعليمية وكيفية أدائها بكفاءة، ولكن دوره كذلك هو تنشيط وتشجيع المعلمين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة ونمو التلاميذ وتقدمهم، فالاهتمام بالموضوعات الدراسية وطرقها ليس من الأهمية بدون الأخذ في الاعتبار بالاتجاهات النفسية للمعلمين والتلاميذ ، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعرف أهمية هذه الحقائق، ويعمل على مقابلة حاجات التلاميذ والمعلمين ورفع معنوياتهم, والروح المعنوية للمعلمين هي روح واتجاهات المعلمين نحو عملهم وهي التي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تجعلهم ناجحين وراضين عن عملهم، وهي نتيجة طبيعية للحالات التي تحيط بعمل المعلم ولا يمكن تتبعها بوسيلة واحده (Motshana, 2004).

من البديهي أن يكون المدير هو المسؤول عن إدارة العمل وإدارة من يقومون بالعمل، أو بالأصح المحرك الحقيقي لإنجاز العمل بكل فعالية ونجاح، لذا فالمدير المتفهم لعلاقة الإدارة بالعاملين في إدارته من الطبيعي أن تكون مؤسسته أو إدارته ذات عطاء متميز.

فلا يمكن تحقيق الأهداف دون مساعدة ومساندة العاملين مع المدير، ولا يمكن تطبيق الإدارة بالتركيز فقط على الإشراف والتنفيذ، ويجب على المدير أن يعتمد على القبول عوضاً عن الإكراه والإجبار، وتقبل الآراء والاختلاف في المفهوم والرؤية (العمايرة،2002).

ويشير الطويل(2006) إلى أن من مظاهر الترهل أو الفساد في النظام التربوي عديدة ومتشعبة منها:-

1- غياب مفهوم الإدارة العصرية التي هي مظهر من مظاهر الحياة الحديثة في وقتنا الحاضر والتي من ملامحها الديمقراطية وهي المشاركة الشعبية الحقيقية وتوسيع فرص الحوار وتأكيد الإتجاه نحو اللامركزية وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية.

2- عدم مقدرة النظام التربوي على تنمية الأبعاد الآتية لدى الأفراد مع أنها سلاح مهم في ميدان الحياة وهي :

- بعد الحوار البناء.
- بعد منظورية الآخرين.
- بعد ممارسة التفكير الناقد.
- بعد النظر من جميع الزوايا(شمولية التفكير).
- بعد الانتقائية الفكرية مع الملاحظة على الأصالة.

ويرى الباحث أن المظهرين السابقين لا يمكن أن يعالجا إلا بمأسسة الحوار. وجعله منهج حياة من خلال النموذج المحاور والمفترض أن يكون في شخص المدير أولاً والمعلمين ثانياً.

يخلق أسلوب إخضاع الموظف لأوامر وتوجيهات بعيدة عن الإقناع والحوار وتقبل الأفكار موظفاً غير مبدع وغير مهتم بالتطوير، وبالتالي إحداث تخلف في العمليات الإدارية و بالتالي يخلق موظفين كثيري التذمر قليلي الإنتاج من الناحية النوعية والكمية. وينعكس ذلك

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على حسن أداء الإدارة وموت الطموح فيها وخلوها وتسرب الخبرات منها التي هي شريان الحياة للإدارة الناجحة. فمن الطبيعي أن لكل إدارة رئيساً ومرؤوسين، فالمرؤوس دائماً ينظر لرئيسه بعين التطلع لانعكاسات معاملة هذا المدير، فالمدير الحكيم يجب أن يعامل مرؤوسيه كمساوين له وليس بالتعالي وإشعار المرؤوسين بالدونية، ويجبرهم على التصنع والنفاق، وفرض سلطته للحد من حرية وخيارات مرؤوسيه في أتفه الأمور، وعكس ذلك سيخلق جواً من العطاء الراقي فيه من الاندفاع والإنتاج المتميز (Hall, 2007).

ولكي يكون المدير المدرسي مديراً ناجحاً يجب أن يتمتع بالمهارات الاتصالية والحوارية المناسبة وذلك للعمل على إيجاد الطرق المناسبة لتوصيل آرائه وأفكاره إلى المعلمين وإلى الطلبة وإلى جميع العاملين في المدرسة وإلى المجتمع المحلي وكل من له علاقة بالمدرسة.

أ. الاتصال:

تكمن عملية الاتصال في أبسط صورها وهي نقل فكرة أو معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل عن طريق قنوات الاتصال وتختلف عملية الاتصال باختلاف المواقف. كما تنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها. وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة (Edward, 1990).

أما الاتصال التربوي فهو عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى المعلمين وبالعكس، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى، أو من المدرسة إلى الإدارة التعليمية وبالعكس، وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها التربوية (القرشي، 2006).

عناصر الاتصال:

تتكون عناصر عملية الاتصال الإداري كما ذكرها (سلام، 2007):

- المصدر: يقصد به المجتمع الذي يعيش فيه المرسل، هذا المجتمع بكل مكوناته الثقافية والاجتماعية، ومستواه الفكري والذي أكتسب عن طريق التفاعل والخبرات.
- المرسل: هو كل مصدر لإرسال إشارات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الرسالة: هي مجموعة من الإشارات الممكن إدراكها والتي تثير المستقبل وتوفر له المعلومات والخبـرات والمهارات، فهي عبارة عن جسر يربط المرسل بـذهن المسـتقبل، إي ينقـل خبراتهم المستقبل وأفكارا تدفعه إلى التفكير.

- القناة: إن الرسالة بعد ترميزها من طرف المرسل تتجه إلـى حـواس المسـتقبل بواسطة قناة، إذ أن خواص القناة ستحدد شروط حدود نقل الرسالة.

- المستقبل: يتلقى المستقبل مجموعة الإشارات التي تكون الرسالة، ثم يقوم بفك الترميـز بواسطة إشارات أخرى تكون في حوزة ذاكرته (بواسطة عمليـة الإدراك)، تتحقق عملية فك الترميز شريطة أن يدرك المستقبل ويعرف الإشارات و يتقن إعـادة تركيبها وفي هذه الحالة يكون الاتصال ممكنا حتى ولو لم بفهم المستقبل مرسلة جيدا.

آلية الاتصال

تتم عملية الاتصال من خلال الخطوات التالية(Davis, 1997):

الخطوات الثلاث الأولى، فهي من واجبات المرسل، حيث تتمثل هذه الخطوات في:

أ- تكوين الفكرة لدى المرسل.

ب- يقوم المرسل بالعمل على ترميز محتويات الرسالة بشكل يكون مفهوما للمستقبل.

ج- إرسال الرسالة: وذلك من خلال اختيار وسيلة الاتصال المناسبة والتي يعتقد أنه مـن خلالها سيتم توصيل الرسالة إلى المستقبل مع ضمان فهمه لمحتوياتها.

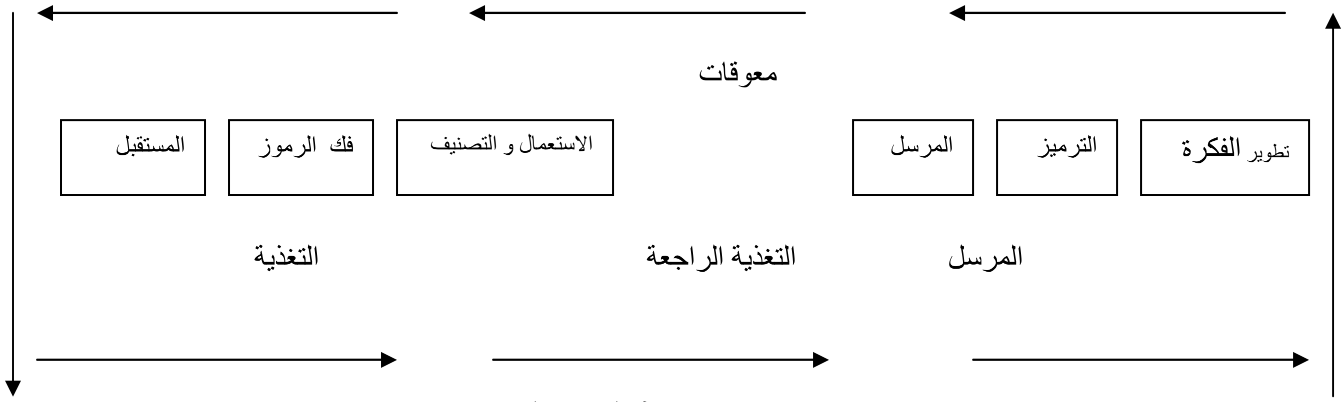
أما الخطوات الثلاث الأخرى، فهي من واجبات المستقبل، حيث تتمثل هذه الخطوات في:

د- استقبال الرسالة.

هـ- يقوم المستقبل بالعمل على فك الرموز التي كان قد وضعها المرسل فـي الخطـوة الثانية (الترميز)، ليتسنى له فهم الرسالة وتطبيق ما جاء فيها بشكل سليم.

و- يقوم المستقبل بتطبيق ما جاء في الرسالة، وبهذا تكون الرسالة قد وصلت بـشكل نهائي للمستقبل. والشكل (1) يوضح آلية العمل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



الشكل رقم (1). آلية عملية الاتصال

(Davis, 1997)

وتجدد الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة واستعمالها، بل لا بد أن يقوم المستقبل بإرسال ما يسمى بالتغذية الراجعة للمرسل وذلك ليضمن المرسل قد استلم الرسالة أولا. ولا بد من ملاحظة أن عملية الاتصال هذه تتم ضمن بيئة معينة تؤثر بطريقة ما على محتويات الرسالة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الرسالة وأثناء إرسالها فإن هناك من المعوقات ما تعترض سبيلها ويمكن تحريفها وبالتالي تصل إلى المستقبل بشكل غير الذي قصده المرسل منها.

الاتصال التربوي:

يعد الاتصال التربوية عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر، ويتأثر الاتصال كمفهوم بنوعية الموضوعات المراد الأخذ فيها ونوعية المعلومات المتوفرة حول هذا الموضوع وعلى هذا فالاتصال هو تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها وهذا يتطلب تحديد (الهاشمي،2001):

أ/ درجة الوضوح في عرض الأفكار والموضوعات.

ب/ نوعية الوسائل المستخدمة في التعبير.

ج/ نوعية الموضوع أو الأفكار.

ويعرف الباحث الاتصال في المدرسة بأنه عملية تبادل المعلومات ونقلها داخل إطار المدرسة وخارجها لتحقيق الاتصال المتبادل والتعاون الذهني بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق مدير المدرسة ومساعدوه التأثير المطلوب في تحريك الكادر التعليمي والطلبة نحو الهدف.

أهداف الاتصالات التربوية:

يهدف الاتصال التربوي في المدرسة إلى مجموعة من الأهداف منها (Arlestig, 2007):

1. نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.
2. إطلاع المعلمين على ما يجري في المدرسة من أنشطة مختلفة.
3. تزويد المعلمين بالأخبار المختلفة وخاصة الاجتماعية منها لدعم الروابط الإنسانية بين العاملين.
4. تطوير خبرات المستقبل الجديدة والمهارات والمفاهيم الجديدة التي تساير التغير والتطور في العالم وزيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين وتوطيد البعد الإنساني بينهم.
5. خلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة
6. تحسين سير العمل الإداري من أجل التفاعل بين العاملين وتوجيه الجهود تجاه الهدف المنشود.
7. إمداد المدير والمشرف بالبيانات والمعلومات الصحيحة مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.
8. الاتصال الفعال يمكن المدير من التأثير في المرؤوسين (العاملين) والقيام بعمله من حيث التوجيه والإشراف على أفضل وجه.

أهمية مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس

يعتبر مدير المدرسة القائد والرئيس المباشر لمدرسته التي هي وحدة التعليم التي لا يكون للتنظيم كيان إلا بها وبما يكون لها من نشاط وروح ومنفعة لأبناء الأمة، وهو بطبيعة عمله كقائد متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الفعال من التعليم إذ يستطيع المدير بدوره في توجيه المدرسين باعتباره قائداً لهم والمسؤول الأول عن مدرسته بشخصيته ومقدرته وحسن تصرفه أن يعالج المشكلات التي تواجهه ما

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دامت الغاية المقصودة من التعليم ماثلة له، ومدير المدرسة يستطيع بث الروح المعنوية والنشاط في جو المدرسة فيكون بذلك الاتصال آلة إصلاح في المدرسة (العتيبي،2008).

وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في مجال إدارة التعليم بسبب اتساع نطاق أطراف عملية الاتصال، خصوصاً عندما تمتد الرسالة التي تحملها عملية الاتصال من إدارة المدرسة إلى المعلمين ومنهم إلى الطلبة أو العكس، فعمليات الاتصال مهمة جداً في فهم الأهداف ودراسة المشكلات، وفي صناعة القرارات، ومن غير نظام اتصال فعال لا يبقى لعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه أي معنى وذلك لانعدام التفاعل الاجتماعي (عريفج، 2001).

وذكر (القعيد،2000) عن أهمية الاتصال بالنسبة للمدرسة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1 – تتوقف المقدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات فالنجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد على المهارة الاتصالية ويعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2 – الاستفادة في نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

4– ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي.

5– الإسهام في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المدرسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6– وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة.

وتستطيع الإدارة من خلال الاتصال قيادة وتوجيه وتحفيز العاملين والمعلمين، وإقناعهم والتأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتساهم الإدارة المدرسية في تعريف الموظفين في طريقة التعامل مع الآخرين من خلال تنسيق وتوجيه الجهود في تلك المدرسة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما يتم من خلال الاتصال نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات والآراء التي تصدرها الإدارة إلى جميع الأفراد في المنظمات وخاصة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التعليمات الخاصة بالمعلمين الجدد وذلك للعمل على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية والتي تنعكس على أهداف المجتمع (عريفج،2001).

ب. الحوار:

إن الحوار أزليٌ قد وقع في عالم الملكوت يوم أن شاء الله أن يجعل في الأرض خليفة حيث قال الله تعالى" وإذ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ(30)وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلاء إِنْ كُنتُمْ صَادِقِينَ(31)قَالُوا سُبْحَانَكَ لا عِلْمَ لَنَا إِلا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ(32)قَالَ يَاآدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنتُمْ تَكْتُمُونَ(33).{البقرة:30-33}.

وقد أشار القرآن إلى فعل الحوار في ثلاثة مواضع في القرآن فقال تعالى { فَقَالَ لِصَاحِبِهِ وَهُوَ يُحَاوِرُهُ أَنَا أَكْثَرُ مِنْكَ مَالًا وَأَعَزُّ نَفَرًا} {الكهف:34}.
وكذلك في قوله تعالى: قَالَ لَهُ صَاحِبُهُ وَهُوَ يُحَاوِرُهُ أَكَفَرْتَ بِالَّذِي خَلَقَكَ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ سَوَّاكَ رَجُلًا * لَكِنَّا هُوَ اللَّهُ رَبِّي وَلَا أُشْرِكُ بِرَبِّي أَحَدًاوَلَوْلَا إِذْ دَخَلْتَ جَنَّتَكَ قُلْتَ مَا شَاءَ اللَّهُ لَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ }{الكهف:37}.
وكذلك ورد فعل الحوار في سورة المجادلة في قوله تعالى: { قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ }{المجادلة:1}.

ومما يمكن أن يشار إليه في دقيقة قرآنية أن الله سبحانه وبحمده قد نسب الجدال إلى المرأة عندما حدثت النبي صلى الله عليه وسلم ونسب الحوار للنبي والمرأة عندما حدثها النبي صلى الله عليه وسلم لأن المرأة جاءت تحمل فكرة مسبقة لا ترى غيرها فلجأت إلى الجدال إلا أن المعلم الأعظم صلى الله عليه وسلم نقلها إلى دائرة الحوار المفضي إلى الحقيقة المجردة البعيدة عن الأنا والمزاج، نعم إنه البحث عن ما يمكن أن يجمع ولا يفرق.

ويرى الباحث أن الحوار بدأ من بدايات التاريخ الإنساني حيث ركز التاريخ الحواري على أبي الحوار سقراط إلى أن وصل هذا المفهوم إلى الأجيال التالية عبر فلاسفة ومفكرين،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويذكر علي (2008) عند حديثه عن هيجل الفيلسوف الألماني الشهير ... ووصف البعض المنهج الجدلي عند هيجل بالقول:" إن المنهج الجدلي عند هيجل هو حوار العقل مع نفسه"، أو " مناقشة الروح لنفسها فالفكر يعني الحوار سواء أكان هذا الحوار حوار المفكر مع نفسه أم مع شخص آخر.

إن الحوار نافذة من نور بين عقول المتحاورين وقلوبهم، تقرب الفجوات بين الآراء والمشاعر، وتسمح بتبادل الخبرات وتصحيح الأفكار ولا يستغني الأفراد عن الحوار في تحقيق غاياتهم ومصالحهم، والحوار شكل من أشكال التفكير يسبغ أرفع القيم، وأسماها على العلم والمعرفة(الزهراني،2011).

عرف (القين 2006) الحوار بأنه تلك المعاني الجميلة التي لا يوجد فيها معنى يحمل على الكراهية والخصومة والنزاع والحقد وحب الاستعلاء ومصادرة الرأي وحب الظهور والغلبة.

ويشير السموري (2006) بأنه إذا كان الحوار والتواصل هو المقدرة على التفاعل المعرفي والعاطفي والسلوكي مع الآخرين، ولا يكون الحوار إلا مع الآخر، وتحديداً مع الآخر المختلف، والذي لا يمكن أن يتم في معزل عن الأنا. إن فهم الآخر، ثم التفاهم معه لا يتحققان من دون اتساع الأنا له. وبالتالي، كلما سما الإنسان وترفع عن أنانيته، أوجد في ذاته مكاناً أرحب للآخر. الحقيقة ليست في الأنا. إنها تتكامل مع الآخر حتى في نسبيتها، وهي لا تكتمل في إطلاقيتها إلا بالله. والحوار مع الآخر اكتشاف للأنا وإضاءة ساطعة على الثغرات والنواقص التي لا تخلو منها شخصية إنسانية.

ويعرفه المغاسي (2008) الحوار بأنه طرفين أو أكثر حول قضية معينة، الهدف منها الوصول إلى الحقيقة بعيداً عن الخصومة والتعصب، بل بطريقة عملية إقناعية ولا يشترط فيها الحصول على نتائج فورية.

ويعرفه الحليبي (2010) بأنه تفاعل لفظي وغير لفظي بين أثنين أو أكثر بهدف التواصل وتبادل الأفكار والمشاعر والخبرات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويشير دواني(2003)، إلى معنى الحوار حيث يقول :معنى الحوار الـــذي يمكـــن أن يستخلص من ترجمة أميرسون وهولكويست لكتاب باختين (Emerson &Holguist,1981) هو أنه خاصية لطريقة معرفية في عالم يسوده الهيتروجلوسيا والتي تعني التنوع الإجتمـــاعي في أنواع الكلام. ويشير أيضاً إلى اعتقاد هولكويست أن علم الحوار علم بنـــائي بمعنـــى أن الإدراك الحسي هو نشاط تنميطي لعلاقة ما. ويرى الباحث أن الحوار وما وراءه من أبعـــاد فلسفية وعمق سلوكي يسهم في المجالات الحياتية اليومية.

ولقد أكد العبيد(2008) أن تدعيم دور المدير في توظيف الحوار تربويـــاً وتعليميـــا وإداريا يتطلب أعطاء المدير الثقة وتأكيد حريته الأكاديمية في عملية التعلم وتحقيق المرونـــة في اللوائح والقوانين التي تحكم الإدارة المدرسية حتى تتاح له الحرية فـــي تطبيـــق أســـلوب الحوار الذي يتطلب إجراءات غير تقليدية في التعامل مع المعلم.

- غاية الحوار

يذكر زايد(2006)، الغاية من الحوار إقامة الحجة، ودفع الشبهة والفاسد من القول والـــرأي، فهو تعاون من المتناظرين على معرفة الحقيقة والتوصل إليها، ليكشف كل طرف مـــا خفـــي على صاحبه منها، والسير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق.

يقول:"الحافظ الذهبي: إنما وضعت الناظرة لكشف الحق وإفادة العالم الأذكى العلم لمن دونـــه، وتنبيه الأغفل الأضعف. هذه هي الغاية الأصلية وهي جلية بينة، وثمة غايات وأهداف فرعية أو ممهدة لهذه الغاية منها: -

- إيجاد حل وسط يرضي الأطراف.
- التعرف على وجهات نظر الطرف أو الأطراف الأخرى وهو هدف تمهيدي هام.
- البحث والتنقيب من اجل الاستقصاء والاستقراء في تنويع الرؤى والتصورات المتاحة، من أجل الوصول إلى نتائج أفضل وأمكن ولو في حوارات التالية.

- أسس الحوار الفعال

الحوار ليس هدفاً بذاته وإنما هو وسيلة للتعارف والتفاهم والتآلف والتعاون بين الناس وليس كل حوار بالضرورة يؤدي إلى نتائج فكثير من الحوارات ليس فيها فائدة ولا تؤدي إلى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

نتائج وذلك لأن الحوار فيها ليس حوارا فعالا وحتى يكون الحوار فعالا يشترط فيه ما يلي (العبودي، 2005):

- أن يكون فيما يفيد وينفع.
- الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
- الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من اجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.
- تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
- تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حدة الخلاف معهم.
- الصمت و ترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللجاجة.
- الشجاعة في إبداء الرأي أمام المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطؤه.
- حسن الإنصات لما يقوله الآخرون وإتاحة الفرصة لهم لطرح أفكارهم دون مقاطعة.
- إجادة استخدام فن السؤال في الوقت المناسب.
- عدم السخرية من المخالفين وعد الاستخفاف بآرائهم.
- عدم الانسياق وراء ما يقال حتى تتوفر الأدلة والحجج الكافية.
- الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه.
- تجنب الخداع والمراوغة والتلاعب بالألفاظ.
- المسؤولية عما يقال إذ يجب أن يلتزم المشاركون في الحوار بالدقة والحذر في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن أفكارهم حتى لا يؤخذ عليهم ما يقولونه بغير قصد.

- تقنيات الحوار

يمر الحوار بثلاث مراحل مهمة هي: مرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقويم ولكل مرحلة فنيات ومهارات خاصة بها وذلك على النحو التالي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولا : مرحلة الإعداد

ينبغي في هذه المرحلة توافر مجموعة من الفنيات التي تمكن المحاور من القيام بعدة مهام من أهمها (الدعيج، 2005):-

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة.
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنيا وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار.
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع.
- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.
- التخطيط لبدء الحوار والمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع.
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينهي به المتحدث كلامه.
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار.

ثانيا: مرحلة التنفيذ:

تحتوي هذه المرحلة على عدة فنيات منها (اللبودي، 2003):

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.
- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.
- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ.
- الحذر من الجدال العقيم الذي لا فائدة منه.
- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيدا للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة.

ثالثا: مرحلة التقويم (الدعيج، 2005)::

وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على عدة فنيات منها:

- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.
- مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.
- تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
- التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

- متطلبات نجاح الحوار

هناك العديد من المتطلبات التي يجب على المتحدثين الأخذ بها، هي (أحمد، 2004):

1. تجنب الحوار في حالة الإنفعال: يفقد الإنسان المنفعل جزء من إدراكه للواقع وبالتالي قد لا يرى ولا يسمع ولا يحس. فهو قد لا يدرك ما يقوله ولا يسمع ما يقال له، بل قد تصل الحالة إلى أنه يسمع ما لا يقال له، وبالتالي تكون هناك ردود فعل لأشياء لم تقل بتاتاً، وبالرغم من أن الإنسان المنفعل قد يقسم بأنه سمع هذه الأشياء، وبالتالي ربما تتأزم الأمور أكثر بين الطرفين.

2. الأخذ بالانفعال الإيجابي أثناء الحوار: ويقصد به إبداء درجة منضبطة من الانفعال تشعر الطرف الآخر بتفاعله بما يحس وما يشعر به.

3. الاستعانة بكل أشكال الحوار: ما دام الحوار هو تعبيراً عن النفس ومد قنوات الاتصال بالطرف الآخر فالإنسان في الحقيقة يمتلك تنوعاً طبيعياً في قدراته التعبيرية. وهنا يأتي دور الثقافة في تفعيل هذا التنوع والتعددية في حياة الإنسان.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4. الحذر من جعل الطرف الآخر في موقف دفاعي: عندما يجد الإنسان نفسه في موقف دفاعي فإنه يشغل ذهنياً في الدفاع عن مواقفه، وبالتالي قد لا يسمع ما يطرحه الطرف الآخر من كلام ما قد يلاقي قبولاً عنده.

5. الحرص على الوصول إلى نتيجة: في الكثير من الأحيان ينتهي الحوار من دون تحقيق نتائج معينة وبالتالي يشعر المتحاورون بعدم جدواه وتكرار هذا الأمر يغير موقف الإنسان من الحوار نفسه.

-أنماط الحوار:

أكد الباهي (2004) أنه من الصعب الجزم بوجود أنماط حوارية منفصلة عن بعضها البعض، إذ يمكن في أي لحظة من لحظات الحوار والتخاطب أن تتداخل عدة تفاعلات حوارية فيما بينها، وقد قام بتقسيمها إلى ثمانية أقسام هي:-

1. حوار الصدام والنزاع الشخصي: بقوم على المواجهة المستندة على العنف القائم على التجهم والصدام، ويعمد إلى إثارة الانفعالات والأحاسيس التي يمكن استغلالها بطريقة غير مشروعة بغية التضليل والتغليط، وهو هنا يخرج من دائرة الحوار السوي، وهذا ما يطلق عليه الجدال.

2. الحوار أو التفكير النقدي (الحوار الإقناعي، الحوار الاعتراضي): ينبني على اختلاف في الرأي بين متحاورين لكل منهما وجهة نظر يبتغي التدليل عليها بهدف إقناع الآخر بها.

3. حوار البحث والتقصي: يقوم هذا النمط على التعاون للبحث في قضايا نمتلك المعرفة بها بطريقة موثوقة ويستخدم للإقناع، ويعتمد هذا النوع من الحوار على قدر الزيادة في اكتساب المعرفة وإنمائها.

4. الحوار التناظري: وهو نمط أكثر تنظيماً وعقلانية من الأنماط الأخرى ويقوم على النقاش الهادئ واحترام المتناظرين للقواعد المحددة سلفاً، والغرض منه دفع الاعتراضات التي يوردها أحد الطرفين على الآخر باعتماد أدلة معقولة ومقنعة.

5. الحوار التفاوضي: ينبني على حسن التعامل، ويرمي بالدرجة الأولى إلى الظفر بفائدة شخصية وفقاً لطريقة متفق عليها، ويطلق عليه "حوار الفائدة القائم على تصادم المنفعة".

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6. الحوار الاستخباري أو الاستعلامي: ويكون الهدف منه سعي أحد أطراف الحوار إلى الحصول على معلومات يجهلها الطرف الآخر.

7. الحوار التربوي: يخص مجال التربية والتعليم، وهدفه بالأساس تنظيم وضبط العلاقات داخل المؤسسات التعليمية والتربوية.

- آداب الحوار

من الآداب التي يستحسن بالمتحاورين التأدب بها ما يأتي(الزهراني، 2011):-

1- **التدرج في الحوار:** من أعظم السبل للإقناع أن يتدرج المحاور في عرض فكرته أثناء الحوار ليقنع الطرف الآخر، فعرض الفكرة أو إقحامها دفعة واحدة على متلقين من شأنه أن يصرف أذهانهم بالكامل، والمحاور الذي يعرف ما يريد تجده في محاورته يتدرج في نقاط حتى يصل إلى حقيقة يسعى إليها وتكون مقنعة ومفحمه لمن يحاوره، وحتى ولو لم يستفد منها المستمعون لهذا الحوار.

2- إشعار المحاور بالمحبة رغم الخلاف: قلما نجد حوارا يخلو من أثر الجانب العقلي والعاطفي معاً للمحاور، بل إن كثيراً من الحوارات التي تنتهي بالفشل نجد أن من أهم أسبابها إغفال التوازن في هذين الجانبين، أو غلبة جانب العقل والمنطق في سائر الحوارات على الجانب العاطفي، فتنشأ الخلافات بمجرد الاختلافات في الرأي، دون وضع أي اعتبار للجوانب العاطفية أثناء الحوار من تواد، ومحبة واحترام للمحاور.

3- **ذكر المسوغات عند الاعتراض على أقوال الآخرين:** عند اعتراض أحد المتحاورين على الآخر، فالواجب أن يبين الآخر المبرر لهذا الاعتراض، والأسباب التي دعته إلى تقديم اعتراضه، والمحاور العاقل يجب أن يحترم الآراء ويقدر الأفهام والحقائق، وإذا أنكر بأدب ، وإذا اعترض فبسبب، وإذا استدرك على خصمه فبلباقته وحسن أداء، فإن ذلك مما يساعد في النفوس على التنازل عن آرائها القديمة والتجرد في النظر إلى اعتراضات الطرف الآخر ومبرراته وأسبابه(الباني،2009).

4- **الالتزام بوقت محدد والإنصاف في الوقت:** من آداب الحوار أن يتجه المحاور بذهنه إلى رأي المتحاور لا المحاور نفسه، وذلك إلى التقبل وإيجاد نقطة ائتلاف بين المتحاورين، فالتركيز يكون على الرأي وإن كان مخالفاً بغض النظر عن صاحبه لا سيما إذا كان مشافهةً فيتجنب فيه التجريح والتعيين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5- **حسن الإنصات وعدم المقاطعة:** إن الإنصات جزء أساسي ومكمل لأي حوار فهو يتيح الفرصة لجميع المتحاورين في التعبير عن آرائهم، كما أن نجاح أي حوار يتطلب يتعمد بشكل كبير على تعلم فن الإصغاء. والمحاور الجاد يهتم بصاحبه وينصت له بشكل معين على هدوئهما ويتيح لهما حسن الفهم ووضوح الرؤية والقدرة على إتمام الحوار. وحسن الإنصات يحتاج إلى تهيئة له والبعد عما يشغله، أو يقلل التركيز ولا بأس بأن يظهر المحاور تهيؤه واستعداده وتقبله لكلام محاوره.

6- **تميز المحاور بالمهارة الاتصالية:** تهيئة الظروف الملائمة للتأثير إيجاباً في الآخرين من آداب الحوار وفنونه، ويتطلب ذلك استعمال الأساليب المطلوبة لتحقيق هذا التأثير عند التواصل ، فنحن في حياتنا نسعى للاتصال مع الآخرين بغرض؛ التأثير الإيجابي عليهم، إقناعهم بوجهة نظرنا، إقناعهم بمساعدتنا أو التعاطف معنا.

7- **إنهاء الحوار بأدب ولباقة:** يعد إنهاء الحوار بأدب ولباقة من الأمور المهمة التي يجب أن يأخذها المحاور باعتباره وهي أصعب جزء في الحوار وأكثره احتياجا للمهارة، ففي بعض الأحيان قد يجد المحاور نفسه مضطراً إلى وقف الحوار، مثلاً إذا تبين له الاختلاف في أمور أساسية لا يسمح الوقت بالتحاور فيها أو تبين له أن الأمر بدأ يتجه نحو السخرية والاستهزاء، وانعدام المنطق، لذلك فإن إنهاء الحوار بأدب وبأسلوب لبق هو السبيل الأمثل ، ويجب ان يكون إيقاف الحوار بطريقة ذكية ومهذبة لا تدل على العجز والهزيمة بل على الثقة(الزهراني،2011).

مهارات الحوار:

أولاً: مهارات الإعداد للحوار (Wegerif, et al, 2003):

إن الإعداد للحوار عامل أساسي لنجاح الحوار والمحاور في المواقف التي يهدف فيها إلى إيصال ما يدور في ذهنه إلى الآخرين، ويسهم الإعداد للحوار في وضوح ونضوج الحوار ويساعد في إيصال الرسالة بكل وضوح، ويسهل عملية عرض القضية الحوارية، وتسلسل سير الحوار بصورة مناسبة وسهلة.

ومن أهم المهارات الحوارية اللازمة لإعداد الحوار أن يتم إعداد موضوع الحوار إعداداً جيداً، وتحديد المحاور الرئيسة للحوار، وإعطاء الوقت الكافي للحوار، واختيار موضوعات حوارية تجمع بين الأصالة والمعاصرة، وجمع المعلومات التي يتطلبها الحوار، والتعرف على خصائص المحاور الآخر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويرى الباحث أن استمرارية التواصل مع مستجدات المعلومات وقاعدة البيانات تملك الإداري التربوي مهارة الجاهزية العالية ولاسيما في الحوارات العابرة أو الموقفية والتي تستدعي الفهم والاستيعاب والتحليل بسرعة أدائه لتحقق المقصود.

ثانياً: مهارات تقديم الحوار (Cazden, 2001)

تعد مهارات تقديم الحوار وسيلة نقل الحوار وتقديم الأفكار والآراء والمشاعر التي يهدف المحاور إلى إيصالها للمحاور أو الطرف الأخر، من خلال عرض فكرته الرئيسية والأفكار الفرعية المتصلة به وربطها بالأفكار الأخرى واختيار الكلمات والترتيب بموضوع الحوار وأهدافه.

ومن أهم المهارات الحوارية اللازمة لتقديم الحوار احترام آراء الآخرين ولا يستأثر بالحديث عنهم، وربط الأفكار الفرعية بالفكرة الرئيسية لموضوع الحوار، وإعطاء الأطراف المشاركة في الحوار فرصاً مناسبة للحديث، والتحدث بطريقة مناسبة وواضحة، وعرض أفكاره حسب أهميتها وفق تسلسل منطقي.

ثالثاً: المهارات اللفظية واللغوية للحوار (Core, et .al, 2003**)**

يمثل الجانب اللغوي واللفظي محورا أساسيا في الحوار حيث يوفر للمتحدث قدراً كبيرا من الثقة والمصداقية ويمكن أن تكون الفكرة جيدة ولكن قد لا يوفق المتحدث في إيصالها إلى الآخرين بسبب القصور اللغوي لديه.

والمتحدث المحاور الجيد هو الذي يحرص على تقديم المعنى بأفضل شكل لفظي مستخدما المرادفات المباشرة والتراكيب المناسبة التي تعطي دلالة واضحة لما يقصده، فحينما يستخدم اللغة العربية الفصيحة فإن رسالته ستصل بوضوح وسيفهمها جميع من يتحدث اللغة العربية، أما اختيار الكلمات المفرطة في الغموض فإنها تشوش على المستمعين ولا توصل لهم الأفكار. ويرى الباحث أنها قد تتحول إلى فوضى.

ومن أهم المهارات الحوارية اللازمة في المهارات اللفظية استعمال ألفاظٍ لائقة مهنياً وأخلاقياً، واستخدام العبارات المشوقة التي تساعد على استمرارية الحوار، والتحدث بطلاقة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وثقة، واستخدام التعابير والألفاظ ذات المعاني الواضحة، والاستعانة بالمحسنات اللفظية والصور البلاغية دون تكلف، وتجنب استخدام الألفاظ المبهمة والتي لا تدل على معنى.

ويرى الباحث أن اللغة وعاء الفكر لذا لابد للقائد من أن يملك المهارات اللغوية الوظيفية.

رابعاً : المهارات غير اللفظية للحوار (لغة الجسد) (Cazden, 2001)

تعد لغة الجسد عامل مهم في الحوار، ووسيلة مساعدة لتوصيل ودعم الرسالة المنطوقة، وعادة ما يقوم المتحدث بعمل حركات إرادية، أو غير إرادية، بواسطة جسمه بأكمله أو بجزء منه لإرسال رسالة إلى المستمعين، وذلك بهدف دعم المعاني أو الدلالات التي يقصدها المتحدث أو تكملة النقص أو القصور الذين يشعر بهما المتحدث تجاه اللغة وتجاه ذاته عندما تخذله الكلمات، وتخونه الأفكار.

ومن أهم المهارات الحوارية اللازمة في لغة الجسد هي التواصل بصرياً مع المحاورين ويواجههم دون خجل أو خوف، وتجنب الانشغال عن المتحاورين، والتركيز والاهتمام لحديث الآخرين، ومشاركة أكبر قدر ممكن من الحواس أثناء الحوار، واستخدام الإشارات والإيماءات المناسبة للموقف الحواري.

خامساً : مهارات التأثير والإبداع (Wegerif, et al, 2003)

يلعب تأثير المحاور دوراً كبيراً في إنجاح الرسالة الحوارية التي يقوم بها أو فشلها فقد يكون إعداد الحوار وتقديمه ومحتواه ومضمونه جيد والغالب الذي قدم فيه كذلك جيد ورائع ولكن تأثير المحاور على الطرف الآخر وإقناعه له لم تكن بالصورة المطلوبة أو مرتبكة وهذا بلا أدنى شكل سوف يؤثر في محاورة المحاور .

ومن أهم المهارات الحوارية اللازمة للتأثير هي التركيز على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الاختلاف، وتوظيف الأسلوب الحواري الجذاب أثناء العملية الحوارية، واستخدام الأسلوب المناسب للتأثير والإقناع، وتوظف الأدلة والبراهين في مواضعها الصحيحة أثناء الحوار.

ويرى الباحث أن نقاط الاتفاق والالتقاء تمثل قواعد الإبداع للتأليف والتوفيق، إذ تظهر قواعد الالتقاء مكامن الإجابة عن التساؤلات وتغطية المساحات المكشوفة وإغلاق الكثير من المشاكل وتخفيف وقع الأزمات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

سادساً: مهارات إنهاء الحوار (Cazden, 2001)

يمثل إنهاء الحوار جانب مهم في العملية الحوارية وذات مكانة مهمة وعاملا أساسي للوصول بالحوار إلى تحقيق أهدافه المنشودة. ومن أهم المهارات الحوارية اللازمة لإنهاء الحوار هي تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين المتحاورين قبل نهاية الحوار، واستخلاص الأفكار المهمة التي طرحت أثناء الحوار من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وتهيئ المحاور للوصول إلى نهاية الحوار.

ولتطبيق عملية حوارية ناجحة يجب خلق ثقافة حوار في المدرسة والعمل على توعية المدارس لتوعية المدير وتثقيفهم بأهمية الحوار، وتدريبهم على أن يكونوا محاورين جيدين، لتطبيق عملية حوارية ناجحة.

- الحوار التربوي وفوائده

إن ما يدعو للحوار هو الإيمان بضرورة تقبل الطرف الآخر عن طريق التواصل اللفظي وغير اللفظي وهذا الأمر لا يتحقق إلا عن طريق الحوار الايجابي الذي يتيح الفرصة للنمو والتطور والتقدم، والحوار التربوي الذي ننشده في المؤسسات التعليمية من شأنه أن يقرب وجهات النظر والاتصال والتواصل بين العاملين في تلك المؤسسات وهذا يؤدي لبيان فوائد الحوار التربوي والمتمثلة بالآتي (Linell, 2003):

- يعزز استراتيجيات بناء العلاقات الايجابية بين العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية من خلال الاحترام المتبادل وتقبل الطرف الآخر ونبذ الصراع بينهم. ويمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن كوسيلة للحوار والاتصال وإدارة الأزمات المدرسية.
- يبني ويعزز ثقة العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية بأنفسهم ويؤكد ذواتهم وانتماءاتهم واستقلاليتهم ويشجعهم على اتخاذ القرارات المناسبة .
- يدربهم على تقبل الطرف الآخر وتقبل الاختلاف في وجهات النظر معهم .
- يساعد في تعديل اتجاهات وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- ينمي الاكتشاف والمنافسة والمبادرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وروحهم الاجتماعية من حيث تناول قضايا اجتماعية وتربوية مفيدة لهم .
- يبعد مظاهر القلق والخوف والخجل الاجتماعي وتكوين مشاعر ايجابية لديهم نحو الحوار والتحاور مع الأطراف الأخرى .
- يساعد على تصحيح الأخطاء التي يمكن أن تقع في المؤسسات التعليمية من خلال العملين فيها .
- يتيح الفرصة للطلبة بأن يعبروا عن آرائهم وأفكارهم.
- يساعد في اكتشاف قدرات الطلبة وإمكانياتهم وقدرتهم على تقديم آراء إيجابية لصالحهم.
- يساعد في تحمل المسؤولية وبخاصة في الأمور التي يدلي فيها الطالب برأيه واقتراحه.
- يزيد إحساس الطلبة بأهميتهم وثقتهم بأنفسهم .
- يساعد في الإقبال على الدراسة وحب المدرسة.
- يرفع مستوى الإجابة عند الطلبة .
- يجعل شخصية الطلبة أكثر تفاؤلا.
- يزيد من رغبة الطلبة في مواجهة أعباء الحياة.
- يساهم في حل العديد من المشكلات الطلبة مثل عدم الانضباط والفوضى.
- يزيد من وعي إدارة المدرسة بالمشكلات التي يعاني منها الطلبة.
- ينمي ثقة الطالب في نفسه ويكسبه مهارة التحدث بدون قلق أو خجل.

ويرى الباحث بأن الحوار التربوي يغرس في نفوس المتحاورين أهمية الحوار من أجل الوصول إلى الحقيقة والتوصل إليها وهذه هي الغاية المهمة لإيجاد حل وسط يرضي الأطراف فقد يكون مقصود المحاور التعرف على وجهات نظر الأطراف الأخرى. وكذلك فإن أسلوب الحوار ينمي لدى الطلبة الاستعداد القيادي والنقد البناء ويغرس ثقته بنفسه وثقته بمعلميه وبمديره. ويرى الباحث أن البيئة الحوارية أحد معززات التفكير الناقد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القواعد التنظيمية للحوار الجيد

للحوار الجيد محددات وقواعد تنظيمية يلزم القائمين على العملية الحوارية القيام بها سواء أكانت من خلال عملية الإعداد المناسب والمسبق للحوار أم التخطيط الجيد له وتهيئة المكان والبيئة المناسبة والداعمة للعملية الحوارية وفيما يلي نعرض جملة من المحددات والقواعد التنظيمية للحوار الجيد والمتمثلة بالآتي (Fottland & Matre, 2004):

1-إعداد خطة للحوار: يتمثل إعداد خطة للحوار من أولى المحددات والقواعد التنظيمية للعملية الحوارية والتي تساهم للوصول إلى حوار جيد ومثمر.

2-تحديد موضوع الحوار: عملية تحديد موضوع الحوار تعتبر المحدد الأهم الذي يوجه الحوار لتحقيق أهدافه لأن الحوار بدون موضوع محدد يحدث جدلاً عقيماً وكلاماً بلا معنى.

3-تحديد المفاهيم: كي يستمر الحوار ويعطي مراده لا بد من أن تتضح المفاهيم لدى المتحاورين وتكوين رؤية موحدة حول المفاهيم التي يتحاورون فيها .

4-تحديد الأهداف: حوار بلا هدف مثل الأطفال اللذين يلعبون الكرة بدون مرامي فلكي يكون الحوار مثمراً لا بد من وجود أهداف محددة وواضحة لدى المتحاورين.

5-وضع الآليات والقواعد التنظيمية للحوار: هذا الأمر في غاية الأهمية للمتحاورين كي يعلم كل متحاور القواعد والإجراءات التنظيمية للحوار الذي يتم بينهم.

6-الإيمان بحرية التعبير عن الرأي: من الضروري أن تحدد وتنظم عملية الحوار بإعطاء الأمان بأن الفرد يمكنه أن يعبر بحرية تامة عن رأيه ولابد من وجود هذا المحدد في كل عملية حوارية ناضجة.

7-مراعاة أدب الحوار: من أهم المحددات والقواعد التنظيمية التي يجب أن يتفق عليها جميع الأطراف المتحاورون أن يراعوا أدب الحوار وهذا المحدد من أهم القواعد التنظيمية التي تساعد في استمرارية الحوار بين الأطراف المتحاورة.

8-تقسيم الوقت بين المتحاورين: من أولى القواعد التنظيمية بين المتحاورين تقسيم وقت الحوار بينهما والاتفاق على ذلك مسبقاً، فكل طرف يفسح المجال للطرف الآخر لتقديم رأيه ووجهة نظرة أو الدفاع عنها أو نقد وجهة النظر المطروحة.

9-التركيز على الحوار لا على المحاور: يجب التركيز على الرأي لا على صاحبه، بحيث يكون التركيز بين الطرفين على الحوار نفسه لا على شخص المحاور أو شخصيته أو مكانته أو عمله.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

10-تحديد نقاط الاتفاق والوفاق والاختلاف: تعد قاعدة مهمة ونقطة انطلاق بين المتحاورين بين يبدأ الحوار من نقاط الاتفاق والوفاق بينهم وهذه محدد تنظيمي مهم يجعل العملية الحوارية تسير وتتجه نحو الاتجاه الصحيح والذي يجب أن يبدأ الحوار به.

11-الالتزام بموضوع الحوار: من أهم المحددات والقواعد التنظيمية أن يلتزم كل طرف متحاور بموضوع الحوار وهذا يؤدي إلى نجاح العملية الحوارية وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

ويرى الباحث مما سبق أن أهمية البحث عن نقاط الاتفاق ركيزة إستراتيجية تقرب وجهات النظر، وتقصي مفاتيح الخلاف والبحث عن نقاط الاتفاق تحتاج إلى خبرة ضمنية وسعة إطلاع ومن الأهمية بمكان أن تسلسل نقاط الاتفاق تسلسلاً منطقياً تؤدي إلى الأهداف والغايات ما أمكن.

أنواع الحوار:

أ. **الحوار الإيجابي:** وهو حوار يساعد على دعم الروابط بين المتحاورين وينمي لغة التفاهم، ويتطلب مهارة في التعبير ومهارة في الإنصات، وذلك من خلال تبادل رسائل واضحة ومباشرة، والاستماع الفعال، والتعبير اللفظي، ويكون بأحد الطرق التالية (محمد، 2011):

- الحوار النقاشي: إما مواجهة أو مكتوباً، وهو من أكثر الأساليب التي يتم من خلالها الحوار بين طرفين خصوصاً في الأمور التي تنحى منحى الجدية أكثر، وقد تختصر مراحل كثيرة في التفاهم بين الطرفين.
- الحوار العابر: وهو من أكثر أنواع الحوارات الشائعة، وتكون ممارسة هذا الحوار عادة تلقائية وبدون الشعور بأنه حوار، كالتعليق على حدث ما، أو شرح لموضوع معين، فمثل هذه المداخلات تسبب مدخل جيد ومناسب للحوار.
- حوار مرآة الآخر: وهو من الأنواع المهمة ويعني وضع الذات في مكان الشخص الآخر، ويرتبط ذلك إيجابياً بالرضا عن العلاقة. ويرى الباحث أن الحوار العابر هو الحوار الموقفي والذي يتطلب مهارات قيادية عالية حتى تؤتي أكلها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ب. **الحوار السلبي:** يسبب هذا النوع من الحوار قدراً كبيراً من الإحباط لـدى المتحـاورين، وذلك لأنهم كثيراً ما يعقدون مشاكلهم ويزيدون التوتر عن طريـق التواصـل اللفظـي الخاطئ، ويكون بالطرق التالية (محمد، 2011):

- حوار المناورة (الكر والفر): وفيه ينشغل المتحاوران بالتفوق اللفظـي فـي المناقشة بصرف النظر عن الثمرة الحقيقية والنهائية لتلك المناقشة، وهو نوع من إثبات الذات بشكل سطحي.
- الحوار المغلق: كثير ما تتكرر فيه عبارة (لا داعي للحوار فلن نتفق) وهـو نوع من التعصب والتطرف الفكري.

ويشير عيسى(2004) إلى أن الحوار نوعان:

1- تلقائي، فجائي يأتي من خلال العلاقات اليومية، ولا يحتاج إلى تخطيط مسبق، بل يتكئ على كفايتك الدائمة من فن الاتصال وعلى خبراتك المكتسبة وعلى طبعك الذي فطـرت عليه في حسن الاتصال.

2- حوار مخطط له، تكون قد أعددت نفسك له من قبل فحددت أهـدافك وأولوياتـك ورسمت خطتك المقترحة في اتباع الأسلوب الملائم.

مستويات الحوار

إن الحوار قبل أن يكون تجاوباً وتواصلاً مع الأخر، هو تجاوب بالدرجة الأولى مع الـذات ، فتكون للفرد وقفات فـي مواضـع ضـعفه وخللـه، وعليـه فـإن الحـوار يكـون علـى مستويين(الزهراني،2011):-

أولا:الحوار مع الذات

وهذا النوع من الحوار غاية في الضرورة من أجل التقويم والإرتقاء علـى مـستوى الفرد أو الجماعة فهو يساعد على التعرف على مواضع النقص والتقصير وأسبابها، ومحاولة وضع الحلول لها، فهو حوار داخلي مع النفس لا تقتصر ثمرته على الفرد فقط، بل تتجـاوز ذلك إلى الآخرين في حمل النفس على أداء الحقـوق والواجبـات علـى أفـضل وجـه (القحطاني، 2009).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والحوار مع الذات ما هو إلا صورة من صور التفكير الدائم الذي لا يكاد ينفك عن الإنسان ولو للحظة واحدة، ويتخذ شكلاً من أشكال المكاشفة والمصارحة الداخلية حول ما يصدر عن الإنسان من سلوك أو ما يتخذه من مواقف وقرارات.

وهو في الحقيقة حوار مع الضمير، الذي هو جملة المعايير والتوجهات التي ترسبت عبر الخبرة الذاتية والاجتماعية في مجتمع ما، وما تعلمه الفرد.

ويرى الباحث أن الحوار مع الذات ضرورة للقادة حيث يجوده حسن التأمل والمراجعة.

ثانياً: الحوار مع الآخر

يؤكد الجيوسي (2002) أن العالم الاجتماعي مكون من أنا والآخر، وبعض الأحيان قد لا ينسجم هذان القطبان، فلكل مشاعره وأفكاره وأحاسيسه. فالآخر المقصود به في هذا المستوى هو الآخر المختلف سواء كان على مستوى الأسرة، أو المجتمع، أو بيئة العمل، من منطلق أنه لا يمكن أن يتحقق التماثل التام، بين طرفين في الحوار بقصد تحقيق الانسجام التام بينهما، وإلا فلا ضرورة لقيام الحوار أصلاً بينهما، فليس هناك قضية أو موضوع مختلف عليه. وقيام الحوار دليل على وجود درجة من الاختلاف يبين المتحاورين مهما بلغت درجة التقارب يبنهما ووجود هذا الآخر المختلف يفتح المجال لتحقيق التكامل بينهما حيث يؤدي الحوار دوراً محورياً في تحقيق ذلك التكامل (Cazden, 2001).

- أهمية الحوار في الاتصال التربوي

لا شك أن الاتصال له أهمية في العملية الإدارية بشكل عام وأي معوقات في الاتصال أو تشويش فيه تؤدي إلى عدم دقة المعلومات ومن ثم تؤدي اتخاذ القرارات غير المناسبة مما يؤدي إلى اضطراب الإدارة بشكل عام، وجميع العمليات الإدارية تكون مبنية على تبادل المعلومات، إذ أن البيانات والمعلومات هي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات صحيحة ودقيقة بقدر ما تكون القرارات فعالة، ولأن الإنسان يعيش في جماعات والجماعات تربطها شبكة دقيقة من العلاقات وغالبا ما تأخذ هذه العلاقات صورتها في شكل أقوال وأفعال واتصالات تؤثر وتتأثر بعملية الاتصال، والإدارة في المدرسة والمجتمع المدرسي ما هم إلا جماعات إنسانية تجمعهم أهداف معينة وتحكمهم قواعد وقوانين منظمة يعملون جميعاً لتحقيق هذه الأهداف ويرتبطون ببعضهم ويتخاطبون ويتحاورون ولا سيما داخل المدرسة، فإنه في الغالب تكون الاتصالات شفهية والحوارات مستمرة، كما أنهم لا

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتبادلون البيانات والمعلومات فحسب بل يتبادلون المشاعر والأحاسيس، وهذه لا تكون إلا عن طريق الاتصال الشفهي والحوار المتبادل، والاتصال الشفهي والحوار المتبادل فاعلان يولدان نفسية وروحية لهما الأثر الأكبر في سير العمل في داخل المدرسة وتحفيز العاملين فيها على الدوام (العتيبي،2008).

كما أن الحوار بشكل مستمر مع المعلمين يزيد من مقدرتهم على حل المشكلات التي توجههم بطريقة ودية، ويساعدهم في اتخاذ القرارات دون إغفال للرأي المعارض في إطار احترام الرأي والرأي الآخر ولو كان مخالفاً.

كما أن الحوار في مشكلة ما يزيل جوانب الخلاف في القضية المشكلة مما يوفر في النهاية حالة من المحبة والود. كما أن مدير المدرسة يلجأ للاتصال الشفهي في حالات عدة من أهمها(العتيبي، 2005):-

1- عندما يريد المدير تقييماً فورياً مباشراً من المتلقي في هذه الحالة يسمح له بالحديث وجهاً لوجه لطرح الأسئلة والتأكد من فهم الشخص المقابل وتقديم الاقتراحات وردة الفعل.

2- كذلك عندما تكون الكتابة تلزم المدير بطرق تزيل الخيارات أو المرونة فلا يرغب المدير في إيجاد وثائق يمكن استخدامها في مطاردته.

3- عندما لا يوجد وقت كافي لكتابة أي شيء على الورق.

4- عندما يكون تسليم التقرير أو الرسالة بشكل مكتوب يزيد من تأثيرها أو يعطي التقرير أكبر من أهميته.

5- إذا كان المتلقي له تاريخ في تجاهل أو نسيان التعليمات الشفهية.

6- في حل المشكلات اليومية في المدرسة.

ثقافة الحوار:

ثقافة الحوار هي "العملية التي يتوافر فيها إمكانيات الحوار مع النفس والحوار مع الآخرين والإيمان بوجوده وحقوقه والمحافظة على تدفق المعلومة والحديث بين الطرفين والفهم لطبيعة الحوار وأهدافه وآدابه".

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عرفت الباني (2009) ثقافة الحوار بأنها "الثقافة التي تزيد من المعلومات الفكرية للمحاور ومن معرفته الواسعة بآداب الحوار وأساليب وطرائق إقناع الآخرين، وهي مجموعة معارف مكتسبة تسمح بتنمية الحوار والنقد والقدرة في الحكم على الناس في الأمور والأشياء.

عرفت الزهراني (2011) ثقافة الحوار بأنها" الفهم الشامل من قبل الفرد لطبيعة الحوار وأسسه، ومهاراته، وفنونه، وتوظيفه بفاعلية في العمليات المختلفة، وكذلك في حل المشكلات واتخاذ القرار مع إدراك متعمق لقيمة الحوار وأبعاده لكل من الفرد والمجتمع".

خصائص البيئة الداعمة لثقافة الحوار

لابد من وجود بيئة داعمة للحوار حتى تساعد على تنميته وبقائه، وبيئة الحوار هي المحيط النفسي والاجتماعي والحسي التي ينشأ بها الحوار، ومن الجوانب المهمة في الحوار أن يتم في بيئة مادية هادئة ومريحة ذات درجة حرارة معتدلة مناسبة، وإضاءة مناسبة خالية من الضوضاء والزحام والمشتتات (الجيوسي، 2002).

كما إن للجانب المعنوي لبيئة الحوار أهمية قد تفوق أهمية الجوانب المادية، وذلك لما لهذا الجانب من دور يضمن إجراء حوار فعال وهادف، ومن أهم ما ينبغي أن تتسم به البيئة المعنوية الداعمة للحوار (العبد الكريم وآخرون، 2009):

- تقدير الاختلاف في وجهات النظر.
- تقدير التراجع عن الخطأ.
- تحقيق مبدأ "رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب".
- الإيمان بحرية التعبير المسؤولة.

فوائد إشاعة ثقافة الحوار في المؤسسات التربوية:

تؤدي إشاعة ثقافة الحوار إلى تحقيق جملة من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على العملية التعليمية وعلى المجتمع المدرسي والمجتمع ككل، وقد حددها (العبد الكريم وآخرون، 2009):

أ. تعزز استراتيجيات بناء العلاقات الإيجابية بين العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية من خلال الاحترام المتبادل والحد من الصراع بينهم.

ب. تبني وتعزز ثقة العاملين بأنفسهم، وتؤكد ذواتهم وانتماءاتهم واستقلاليتهم وتشجعهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

ت. تساعد في تعديل اتجاهات وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ث. تنمي الاكتشاف والمنافسة والمبادرة لدى العاملين في المؤسسات التعليميـــة، وتنمـــي الروح الاجتماعية لديهم.

ج. تزيد من وعي إدارة المدرسة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع المدرسي. مما سبق يتأكد أن إشاعة الحوار في المؤسسات التربوية وتوفير البيئة الداعمة له يـــسهم فـــي المدى القصير في تكوين بيئة تربوية جاذبة ومريحة لكافة العاملين فيها وللمتعلمـــين، كما يسهم ذلك على المدى البعيد في تكوين جيل متشرب لهذه الثقافة متميزاً بها سلوكاً وتفكيراً. ويرى الباحث أن أهمية ثقافة الحوار تنبع مما يلي:-

1- الواقعية: إذ إن وجود أخر واقع إجتماعي وإنساني لا محيد عنه.

2- تقريب وجهات النظر: إذ أن تقريب وجهات النظر تعمل علـــى الحـــد مـــن ظهـــور الصراعات والمواجهات.

3- تكوين أفكار تآلفية: حيث إن ثقافة الحوار تبدع حلولاً لا تقع لولا ثقافة الحوار.

4- تصحيح الأفكار والأخطاء: وهذا من خلال التواصل الحواري الموضوعي.

5- تكوين الرؤية الثقافية المشتركة والتي يجب أن ترعاها السياسيات الدوليـــة والقوميـــة والوطنية لأنها في النهاية تخدم الإنسانية.

دور المدير في نشر ثقافة الحوار

يمكن لمدير المدرسة أن يوظف الحوار تربوياً من خلال الآتي (عبد الجواد، 2005):

- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والمعلمين.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة المشرفين التربويين.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والمرشدين الطلبة.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والطلبة.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة ووزارة التربية والتعليم.
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والطالب من خلال:
  - مشاركة الطالب في القضايا المدرسية التي تهم المجتمع المدرسي.
  - الأنشطة الطلبة (مسرح، إذاعة، لقاءات وندوات،.... الخ)
  - مشاركة الطالب في مجلس إدارة المدرسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العيوب التي تؤثر على المدير في عملية الحوار

هناك مجموعة من العيوب التي تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية الحوار من أهمها ما يلي(اللبودي، 2003):-

العجز عن الإقناع

لقد أصبح القائد اليوم في ظل ظروف المعاصرة التي تهتم بالإنسان وحقوقه في حاجة أكثر من ذي قبل إلى اللجوء إلى الوسائل الإقناعية وليست القسرية لحث الأتباع على أداء مهمة ما ومن ثم فإن ضعف القدرة على الإقناع الذي ينطوي ضمناً على استخدام القوة وقد يعود السبب إلى ضعف قدرته الاستدلالية التي تحول دون تمكنه من عرض حجج التابع التي يتحصن بها للهروب مما يكلف به من مهام أو معلومات حول الموضوع الذي يريد أن يقنع به التابع.

العجز في الإنصات

إن مشكلات العمل والتفاعلات الإنسانية المتبادلة بين القائد وأتباعه تستدعي تحلي المدير بالمقدرة على الإنصات كشرط ضروري لاستمرار تلك التفاعلات على نحو من شأنه تنمية التوافق التفسيري والاجتماعي لكل منهم إن إنصات المدير لأتباعه يتيح له فرصة لأن يراجع أفكاره وأن يستثمر مناقشاته معهم إذا أحسن إدارتها في طريق زوايا من الموضوع لم يصل إليها فكره الخاص.

عدم وضوح الأفكار وضعف المقدرة على التعبير عنها

إن درجة وضوح الأفكار في ذهن القائد يجسدها مدى وضوح الألفاظ المعبرة عنها فلسان المرء وكتابته أيضاً – مرآة عقله ومن ثم فإن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى أن يتسم أسلوب تعبيره عنها بنفس الطابع، فاللفظ الواحد لديه يحتمل أكثر من معنى ونجده يستخدم أكثر من لفظ للدلاله على معنى واحد أي أن الألفاظ لا تصبح موصلا جيداً للأفكار مما يجعل من الصعب على التابع أن يفهم مراده بالتحديد ويترتب على ذلك أن يقوم التابع بأداء المهمة على النحو الذي يفهمه – والذي قد يكون غير دقيق – وليس على نحو الذي قصده القائد مما يسبب ارتكابه بعض الأخطاء إبان تنفيذ المهمة فضلاً عن النزاعات التي تنشأ بينهما من جراء تلك الأخطاء.

ويلاحظ أن تلك المشكلة قد تظهر على مستوى التعليمات الشفهية للقائد أو المكتوبة سواء بسواء ومن المفترض أن من أبرز الأسباب المسؤولة عن تلك المشكلة نقص تدريب

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القائد على أساليب الخطاب وانخفاض حصيلته اللغوية وعدم أحاطته بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني التي يريد نقلها للأتباع بالإضافة إلى تفكيره المنطقي الاستدلالي (ديماس،2000).

ويرى الباحث أن من عيوب الحوار لدى مدير المدرسة عدم امتلاك المهارات السلوكية التالية:-

1. الصبر والتأني: فالقائد لابد من أن يتحلى بمهارة الصبر والتأني التي تفضي في النهاية إلى توضح الطرف الآخر والتبين.
2. الأثرة والإيثار: من خلال إفساح المجال للطرف الآخر وإن ملك القائد السلطة القانونية، إلا أنه عليه أن يُؤَثر غيره في الاستماع، ويُؤثر الرأي الصواب ممن كان وبشير(أبو المجد، 2006) أن من المعوقات التي تهدد باغتيال المستقبل العربي أحادية الفكر.
3. التراجع عن الخطأ: وذلك حال تبين الخطأ وهذا من أصعب الأمور على النفوس.
4. الفعل الايجابي: وهذا يكون بدلاً من رد الفعل التوتري والعشوائي غير السليم.
5. الاستعداد النفسي للاقتناع بالنتائج: وهذا ما يشير إليه(الهيتي، 2004)، أنه متى ما فقد أي طرف من المتحاورين الاستعداد لقبول نتائج الحوار، فله يكون فقط شرطاً أساسياً من شروط المنهج الذي يوفر المناخ الطبيعي للمحاورة.

ويرى الباحث أن من مقومات نجاح ثقافة الحوار لدى المديرين بناء الثقة بين العاملين والمديرين يقول (COVEY,2004) إن الثقة هي المادة الجامعة التي تربط وتوجد المؤسسات والثقافات والعلاقات فيما بينها.

ويشير الغريب (2005) إلى أن من مصادر التغلب على مصادر مقاومة التغيير الثقافي بناء الثقة بين العاملين والإدارة. ويرى الباحث أنه متى ما فقدت الثقة بين العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية أو غيرها ضعف التواصل الإيجابي والاجتماع على تحقيق الأهداف .

ويرى الباحث أن ثقافة الحوار تقدم إدارة نوعية لأن ثقافة الحوار التربوي تشكل وصفا للقضية المتحاور عليها وسرعان ما تتحول إلى تفسير للوصف وهذا التفسير يقدم حلولا إبدلالية لكل ما يعترض تحيق الأهداف والغايات وإنه بالإمكان أن نطلق مفهوما جديدا اسمه الإدارة بالحوار.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إن ثقافة الحوار الواعي المدرك تحقق دورا جديدا لا لمدير المدرسة أو القائد التربوي فحسب وإنما لإنسانية الإنسان أن كان.

ويرى الباحث أن ثقافة الحوار التي يجب أن يسعى مدير المدرسة إليها تسهم اسهاما عاليا في تفعيل الاتجاهات الإدارية الحديثة وتستطيع من خلال الحوار أن توظفها مباشرة فهي تستطيع من خلال ذلك التوظيف تحويل المعلم إلى قائد وذلك من خلال تفعيل مفهوم القيادة التحويلية وذلك من خلال فسح المجال لقول المعلم ورأيه.

وثقافة الحوار تستطيع أن توظف الاتجاهات الإدارية غدارة الصراع، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت ، والإدارة الإستراتيجية، والإدارة اللامركزية والغدارة التشديدة، والغدارة التأملية إذ إن ثقافة الحوار تعزز التأمل في كل ما يقال ويتداول .

ويرى الباحث أيضا أن ثقافة الحوار التربوي تمثل خصوبة فكرية عظيمة إن أحسن استثمارها في المدرسة ومع المجتمع المحلي وهذا لا شك ينعكس على الطلاب الذين هم أساس ومحور وغاية العملية التربوية.

إن الثقافة الرسمية وغير الرسمية بأنواعها والثقافة المهنية هي الأساس لتكوين ثقافة الحوار الرأسية والأفقية وبالتالي إلى الماورائية للسلوك والأفكار.

ثانياً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تتناول تنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس، وفيما يلي أبرز الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها مرتبة حسب التسلسل الزمني.

الدراسات العربية

دراسة الربابعة (1996) بعنوان" نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون ". هدفت إلى الكشف عن أنماط الاتصال الإداري السائدة والتي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عجلون، ومدى فعاليتها في تحسين علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى معرفة فيما إذا كان هنالك اثر لكل من الجنس والمؤهل وخبرات المعلم السابقة في تقدير درجة العلاقة بينه وبين مدير المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون، وقد تكونت عينة الدراسة من (23) مدير (45) مديرة. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة .ودلت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية وقوية بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لجنس المعلم في تقديرات المعلمين لطبيعة العلاقة الشخصية بينهم وبين مديري مدارسهم.

وأجرت زيدان (1998) دراسة بعنوان" أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس، ". هدفت إلى التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لد ى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (27) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وعينة الطلبة تكونت من (242) وتم استخدام مقياس العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة وطلابه الذي تم تعريبه من المومني (1986) كما تم استخدام مقياس اتجاهات الطلبة الذي طوره المومني أيضا وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط ايجابي بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها، كما أكدت الدراسة على ضرورة تصميم وتطوير برامج تدريبية لمدراء المدارس الثانوية لمعرفة سبل للاتصال الإداري بطلبتهم وضرورة قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتركيز على مفهوم الاتصال وإعطائه ما يستحقه من اهتمام.

أجرت المنيف (1999) دراسة بعنوان" أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات". أجريت الدراسة في السعودية. هدفت إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها. وبلغ أفراد الدراسة (50) مشرفة إدارية و (114) مديرة مدرسة متوسطة .واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ -أن معظم أنماط الاتصال الإداري الرسمي تتم ممارستها بين إدارة التعليم ومكتب الإشراف التربوي النسائي والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها وأن الاتصال الرسمي يتم بكافة أشكاله (نازل – صاعد)وذلك بأسلوب كتابي وشفهي.

ب -أن الأنماط التي احتلت المرتبة العليا جدا هي من أنماط الاتصال الرسمي النازل، مما يشير أن إدارة التعليم تتخذ قراراتها بصورة مركزية.

ج -أن أكثر الوسائل المستخدمة في الاتصال هي: التعاميم النشرات. ..الخ.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

د -أن أقل الوسائل المستخدمة في الاتصال هي: وسائل الاتصال الشفهي.

هـ-أن الاتصال عبر التقنية الحديثة كان محدود الاستخدام بدرجة كبيرة.

أجرت الأسمر (2000) هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال، لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. بلغت عينة البحث (550) معلماً ومعلمة موزعين على مديرتي تربية إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، واستخدمت الباحثة أداة، قامت بتطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة، وتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة باعيسى (2002) بعنوان" مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة". هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، ومشرفي الإدارة المدرسية. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (759) من الفئات الثلاث، أجريت في السعودية.

أظهرت نتائج أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة بين وجهات نظر عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية، و أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.

دراسة اللبودي (2003)، بعنوان" تنمية مهارات الحوار وآدابه لدى طلاب المرحلة الثانوية". هدفت الدراسة إلى تعليم طلبة المرحلة الثانوية وهو أحد أشكال التعبير الشهي باعتباره أكثر فنون اللغة شيوعاً وأهميته في مواقف الحياة اليومية. وقد تكونت عينة الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من (68) طالب في المرحلة الثانوية في مصر. ومن أهم النتائج والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة:-

1- الاسترشاد بأنواع الحوار المحتفلة في تخطيط مناهج اللغة العربية في المراحل الدراسية المختلفة لتقديم نماذج من مختلفة من الحوار يتدرب من خلالها الطلبة على فنيات التواصل الشفهي وذلك من خلال كتاب القراءة.

2- تدريب معلمي اللغة العربية على استخدام بطاقات الملاحظة في تقويم أداء الطلبة في مواقف التواصل الشفهي مما يساعدهم على الوقوف على جوانب القوة والضعف في الأداء والعمل على علاجها.

3- الربط بين تعليم الحوار الشفهي وكتابة التقارير والملخصات مما يزيد من فعاليه تدريس فنيات الحوار.

دراسة العتيبي (2005)، بعنوان" ثقافة الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة" هدفت الدراسة التعرف على واقع وأهمية الحوار التربوي بين أستاذ الجامعة وطلاب الدراسات العليا في التعليم العالي المعاصر في ضوء ثقافة إعادة الهندسة (الهندرة) وكذلك الكشف عن أهم الآليات المقترحة لثقافة إعادة هندسة الحوار التربوي بين طلاب الدراسات العليا والأستاذ من وجهة نظر كل منهما. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من(92) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. أظهرت نتائج الدراسة أن الأساتذة يرون أن معظم مقومات الحوار التربوي يتم ممارستها وتتراوح درجة ممارستها من متوسطة الممارسة إلى ممارس جدا، وعلى العكس من النتيجة السابقة يرى طلاب الدراسات العليا أن معظم مقومات الحوار التربوي لا يتم ممارستها حيث تتراوح درجة الممارسة لهذه المقومات من وجهة نظر الطلبة من ممارس إلى غير ممارس جدا. كما اتفق كل من الأساتذة والطلبة على أهمية هذه المقومات للحوار التربوي حيث تراوحت درجة الأهمية من مهم إلى مهم جدا.
كذلك اتفق الأساتذة والطلبة على الآليات المقترحة لمقومات الحوار التربوي والتي وافق عليها الطلبة والأساتذة بشدة، ولم توجد فروق في درجة الممارسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، بينما وجدت فروق في درجة الموافقة على الآليات وكذلك درجة الأهمية لمقومات الحوار التربوي ترجع إلى التخصص والجنس والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة الحموري (2007) بعنوان "الأسس التربوية للحوار الفعال ودرجة تمثله من قبل معلمي المرحلة الثانوية في محافظة إربد". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأسس التربوية للحوار الفعال ودرجة تمثله من قبل معلمي المرحلة الثانوية في محافظة إربد. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد، والذين يعملون ضمن تربية إربد الأولى، والبالغ عددهم (1088) معلم ومعلمة، منهم(483) معلما و(605) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من(136) معلما و(125) معلمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداتين، أولاهما: اختبار درجة فهم المعلمين لأسس الحوار الفعال، وثانيتهما: استبانه لقياس درجة ممارسة أسس الحوار الفعال لدى معلمي المرحلة الثانوية.

أظهرت نتائج الدراسة إن درجة فهم معلمي المرحلة الثانوية قي محافظة إربد للحوار الفعال، كانت متوسطة (57.5%)؛ وأن درجة ممارستهم له من وجهة نظر الطلبة أيضا كان متوسطة (3.05).

أجرت الباني(2009)، دراسة بعنوان" ثقافة الحوار لدى طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض ودورها في تعزيز بعض القيم الخلقية من وجهة نظر الطالبات". هدفت دراسة إلى بيان اتجاهات الطالبات وأرائهن حول أهمية الحوار، ومدى ممارسة طالبات المرحلة الثانوية لثقافة الحوار مع زميلاتهن في المدرسة الثانوية، كما هدفت إلى معرفة مدى ممارسة طالبات المرحلة الثانوية لثقافة الحوار مع معلماتهن في المدرسة الثانوية، وأيضاً معرفة مدى مراعاة طالبات المرحلة الثانوية للقيم الخلقية مثل (الصدق، الصبر، والحلم، وقيمة التسامح، احترام الرأي الأخر) أثناء الحوار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض وعددهن(74674) طالبة موزعة على (144) مدرسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الطالبات بالمرحلة الثانوية موافقات بدرجة كبيرة على أن يمارسن ثقافة الحوار مع معلماتهن في المدرسة الثانوية، وأن الطالبات بالمرحلة الثانوية موافقات بدرجة كبيرة جدًا على أن يمارسن جانباً واحداً من جوانب ثقافة الحوار مع معلماتهن في المدرسة الثانوية يتمثل في الحوار داخل المدرسة مما يحسن علاقتهن بالمعلمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الطالبات بالمرحلة الثانوية موافقات بدرجة كبيرة جـدًا على أن الحوار يعزز قيمة التسامح، وأن الطالبات بالمرحلة الثانوية موافقات بدرجة كبيرة على أن يراعين احترام الرأي الآخر أثناء الحوار وأن ذلك مما يعزز قيمة احترام الرأي الآخر.

أجرت العتيبي(2008) دراسة بعنوان" **مدى فاعلية الحوار في الاتصال التربـوي ومـدى ممارسة مديرات المدارس لأسلوب الحوار داخل المدرسة واسـتخدامهن لـه عنـد اتخـاذ القرارات**"، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وطبقت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (57) مديرة، و(425) معلمة مدرسة من مـدارس التعلـيم العام بمدينة مكة المكرمة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن مـديرات المدارس يمارسن الحوار بدرجة عالية حسب ما تراه المديرات والمعلمـات، وأنهـن يفعلـن الحوار بدرجة عالية حسب ما تراه المديرات والمعلمات، وأنهن يفعلن الحـوار فـي اتخـاذ القرارات داخل المدرسة كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظـر المـديرات والمعلمات في تفعيل المديرات لأسلوب الحوار داخل المدرسة وكانت الفروق لصالح المديرات مقابل المعلمات.

أجرى حراحشة (2009) دراسة بعنوان" **درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد** ". هدفت إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 534) (معلما ومعلمة، وطور الباحث استبانة تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية،

وأشارت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور، فيما لـم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لاثر الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول الاتصال الإداري من وجهة نظـر المـشرفين التربويين والمدراء أنفسهم وعلى مجتمعات أخرى، وتوفير جو ومناخ ملائم للمـدراء يـسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصال الإداري،والقيام بدراسات أخرى حـول المعوقات والمشكلات التي تقف في طريق عملية الاتصال الإداري.

أجرى الشايع(2010)، دراسة بعنوان" مسؤولية مدير المدرسة في تنميـة مهـارات الحوار التربوي لدى الطلبة، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة المدينة المنورة "، هدفت إلى إبراز مسؤولية مدير المدرسة في تنمية مهارات الحوار التربوي لدى الطلبـة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة مـن (45) مـدير، و(34) مـديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن مديري المدارس الثانوية بالمدينـة المنـورة يقومون بمسؤوليتهم تجاه تنمية مهارات الحوار التربوي لدى الطلبة وبنسبة كبيرة، وأن مديري المدارس يؤمنون بأهمية الحوار التربوي مع الطلبة، ويعملون على نشر ثقافتـه بيـنهم، وأن مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة حريصون أن يكونوا قدوة حسنة للطلاب من خـلال التحلي بآداب وضوابط الحوار التربوي.

أجرت كابور (2010) دراسة بعنوان" مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقـة الأولى -تعليم أساسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بـين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم. بلغ حجم العينة (**115**) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس -الحلقة الأولى -تعليم أساسي -يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق.

استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات ومقياس الكفاءة الذاتية، وأشار البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفـاءة الذاتية للمعلم.

أجرت الزهراني(2011)، دراسة بعنوان" إسهام الإشراف التربوي في نـشر ثقافـة الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة". هدفت الدراسـة إلى الكشف عن مستوى ثقافة الحوار لدى المشرفات التربويات من وجهة نظـر المـشرفات أنفسهن و المعلمات بمـدينة مكة المكرمة، والتعـرف على درجـة إسـهام الإشـراف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التـــربوي في نشر ثقافة الحوار من وجهة نظر المشرفات و المعلمات بمدينة مكة، ووضـــع تصور لتفعيل مساهمة الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار في الميدان التربـــوي معرفـــة الفروق في استجابات عينة الدراسة، في ضوء عدد من المتغيرات مسمى العمـــل الحـــالي – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية في مجال الحوار حول من حيث مستوى ثقافة الحوار لدى المشرفات التربويات، ودرجة إسهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار في الميدان التربوي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية تكونت من (65) مشرفة تربوية و(536) معلمة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة الحوار لدى المشرفات التربويات من وجهـــة نظر المشرفات التربويات و المعلمات فيما يتعلق بكل جانب من جوانب ثقافة الحوار(الفكري– اللغوي – الصوتي – لغة الجسد – الجانب الشخصي) كان بمستوى متوسط، وأن المـــستوى العام لثقافة الحوار لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر عينة الدراســـة مـــن مـــشرفات تربويات ومعلمات كان بمستوى متوسط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالـــة إحصائية عند مستوى (0.001) بالنسبة لاستجابات أفراد عينـــة الدراســـة مـــن المـــشرفات التربويات والمعلمات حول مستوى ثقافة الحوار لدى المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة تبعا لمتغير العمل الحالي، وكانت الفروق لصالح المشرفات التربويات مقابل المعلمات، بينما لم تظهر أية فروق لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعـــزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الدورات التدريبية. وأظهرت النتائج أن درجة إســـهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار في الميدان التربوي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة من المشرفات التربويات والمعلمات كانت بدرجة متوسطة. وجود فـــروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة مـــن المشرفات و المعلمات، حول درجة إسهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار تعزى لمتغير مسمى العمل الحالي و كانت لصالح المشرفات مقابل المعلمات. و كذلك وجـــود فـــروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(a =0.05) تعزى لمتغير الدوارات التدريبية و كانت الفروق لصالح (اللاتي حصلن على دورتين) على (اللاتي لم يحصلن على أي دورة تدريبية) بينما لم توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل، و سنوات الخبرة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الدراسات الأجنبية

أجرى كونان وأورام (Kuinan & Auiram, 1994) دراسة بعنوان" دور ثقافة الحوار في التعامل مع الطلبة المغتربين " دراسة أجريت في اسرائيل. هدفت إلى بيان أهمية الــدور الذي تلعبه ثقافة الحوار في التعامل مع الطلبة المغتربين الذين يأتون من دول وثقافات مختلفة للدراسة، حيث تحتاج هذه الفئة من الطلبة إلى اتباع طرق وأساليب خاصة من أهمها استخدام ثقافة الحوار والاستفادة منها من أجل التفاهم مع هذه الفئة وإيصال المعلومات إليهم وتوضيحها على نحو يحقق الأهداف التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عــدد مــن الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي اهتمت بذكر أهمية ثقافة الحوار في تــدريس الطلبة القادمين من ثقافات مختلفة.

أظهرت الدراسة إلى التأكيد على أهمية توعية الإدارة المدرسية وتوجيهها للاطــلاع على مشكلة الفروقات التعليمية والثقافية بين الطلبة في الصف الواحد وفي المدرسة الواحــدة، وضرورة الحرص على تطوير نظامها التعليمي بشكل يحقق شيء من التوازي والمساواة بين الطلبة.

وأجرى أتليي (Atlee, 1997) دراسة بعنوان" مفهوم ثقافة الحوار". هدفت فيهــا إلــى تعريف مفهوم ثقافة الحوار وبيان أهميته بالنسبة للأفراد والمجموعات. حيث عرّفت الدراســة ثقافة الحوار على أنها وسيلة تتيح للأفراد مشاركة طرق معيشتهم، وأفكــارهم، وأحلامهــم، والفروقات فيما بينهم، كما وضّحت الدراسة أن ثقافة الحوار تمنح الأفراد فرصة لبناء علاقات متعددة ومتنوعة فيما بينهم. أجريت الدراسة في الولايات المتحــدة الأمريكيــة. اســتخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن أهمية ثقافة الحوار تكمن في كونها وسيلة تمكن الأفراد من فهم أنفسهم وما ومن حولهم على نحو أفضل، وينطبق هذا على علاقة الطلبة فيما بينهم وعلى العلاقة بين المعلمين والطلبة والمدراء والمعلمين والطلبة، إذ يشكل الحوار الطريقــة الأمثــل للتفاهم بين طلاب المدرسة ومعلميها ومديريها.

وأجرى بينكينغ (Benking, 1998) دراسة بعنوان" أهمية الدور الذي يلعبه الحوار في البيئة التعليمية". هدفت إلى بيان أهمية الحوار والدور الذي يلعبه خاصة في البيئة التعليمية بين الطلبة والمعلمين في المدرسة، حيث وضّحت الدراسة أن أهمية الحــوار تتمثل فــي كونــه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الوسيلة التي يمكن للآخرين التواصل من خلالها وعرض أفكارهم وتبادلها ومناقشتها. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الحرص على تفعيل دور الحوار وذلك من خلال نشر أهميته بين الآخرين، وتطوير طرقه وأساليبه.

دراسة بلاسيه وبلاسيه (Blasé & Blasé, 1999) بعنوان " قيادة تعليمية فعالة: وجهات النظر المعلمين حول كيفية تعزيز مديري المدارس التعليم والتعلم في المدارس ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر المعلمين نحو كيفية تعزيز العملية الإدارية لدى مدير المدرسة لتعزيز قدرته على التفاعل والتواصل داخل البيئة المدرسية. أجريت الدراسة على أكثر من (800) مدرس أمريكي في أمريكا. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات المفتوحة لتحديد ووصف الخصائص التي تعزز من مديري التعليم في الصف.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية أن يستخدم المدير استراتيجيات جديدة تعمل على دعم المعلمين ليصبحوا معلمين أفضل مما كانوا عليه، وذلك لتناول الاستراتيجيات الجديدة أساليب حوارية تتسم بأنها مفتوحة وشاملة لتطوير العملية التعليمية وتشجيع المنافسة بين المعلمين. كما وأظهرت ضرورة الاهتمام بتطوير الحوار بين مدير المدرسة والمعلمين من خلال استخدام برامج تعليم وممارسة تحتوي على أساسيات تعمل على تطوير الحوار بينهم وبين المعلمين بشكل عام.

دراسة شوفنر وويليومسن (Shoffner & Williamson, 2000) بعنوان "إشراك المرشدين التربوين ومديري المدارس في الحوار والتعاون ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العملية التعاونية والحوارية ما بين المرشد ومديري المدارس. أجريت الدراسة على (10) مرشدين يعملون في مدرسة (4 طلبة ماجستير في السنة الأولى و طالبان ماجستير في السنة الثانية و4 طلبة الدكتوراه) ممن كانت لديهم خبرة في مجال التدريس و(8) مديري مدرسة ما زالوا تحت التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة أسلوب إنشاء حلقات للمناقشة ما بين المرشدين ومديري المدارس.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية حلقات المناقشة في جعل المرشدين والمديرين قادرين على فهم وتقدير أدوارهم المختلفة، والمسؤوليات، والنماذج حتى يتمكنوا من الانخراط في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العمل التعاوني الذي يعالج تطوير الطالب وأهداف التعلم. وأظهرت أهمية حلقات المناقشة باعتبارها وسيلة فعالة للتصدي لعملية الحوار المجمع التعاوني.

وأجرى روغاس (Rugaas, 2000) دراسة بعنوان" أهمية ثقافة الحوار في تعزيز أسس التواصل الدينية والثقافية والأكاديمية في المدرسة الواحدة في أوروبا". هدفت إلى الحديث عن أهمية ثقافة الحوار في تعزيز أسس التواصل الدينية والثقافية والأكاديمية في المدرسة الواحدة، وفي الدور الذي تعلبه في توثيق حرية الرأي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وأشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز وتشجيع ثقافة الحوار في العملية التعليمية انطلاقا من الاعتقاد بأنها أداة فعالة لنشر حرية الرأي والتعبير بين الطلبة بشكل قد يساعد في تنمية مهاراتهم وزيادة تحصيلهم الأكاديمي.

وأجرى روايد (Raywid, 2001) دراسة بعنوان" أهمية ثقافة الحوار المدرسية". هدفت إلى الحديث عن أهمية الثقافة المدرسية وكيفية دمج ثقافة الحوار فيها لتحقيق الغايات التعليمية الأكاديمية، حيث عرفت الدراسة الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها الثقافة المدرسية والمتمثلة بما يلي: الطقوس، والتوقعات، والعلاقات، والتركيز المنهجي، ونشاطات إضافية على المنهاج، وعمليات اتخاذ القرار، ومتطلبات التخرج. دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تضمين آراء لعدد من العلماء والمختصين في هذا المجال. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة بين ثقافة المدرسة وثقافة الحوار فيها، حيث أن الاهتمام بتنمية وتطوير ثقافة الحوار يعد إتماما لتنمية الثقافة المدرسية والتقدم بها.

كما أجرى سكويرز وكارشني (Squires & Karschney, 2004) دراسة بعنوان" دمج المدرسة وعلاقتها بثقافة الحوار في أمريكا ". هدفت إلى الإشارة إلى أهمية دمج المدرسة لثقافة الحوار في إدارتها ومناهجها وأساليبها التعليمية وذلك من أجل خلق بيئة تعليمية أكثر تطورا تساعد مديرو المدرسة على تجاوز التحديات والصعوبات التعليمية والأكاديمية التي قد

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تواجههم. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات وآراء العلماء الذين اهتموا بهذا الموضوع، مثل ماير وغيره.

وأشارت النتائج إلى فعالية دمج ثقافة الحوار في الإدارة المدرسية، كما أشارت إلى الدور الذي يلعبه في توثيق العلاقات بين المدراء والمعلمين والطلبة في البيئة المدرسية، بالإضافة إلى دورها في غرس مفاهيم القفة والتفاهم، ودورها في تجاوز العقبات والمشاكل التعليمية.

وأجرى أد (AD, 2005) دراسة بعنوان" بناء الإدارة المدرسية على ثقافة الحوار". هدف فيها إلى بيان أهمية أن تكون الإدارة المدرسية في أي بيئة تعليمية مبنية على مفهوم ثقافة الحوار، حيث يساعد ذلك على تنمية مهارات الطلبة التعليمية ودعم روح الإبداع فيهم، الأمر الذي ينعكس تلقائيا على تحصيلهم الأكاديمي. أجريت الدراسة على المجالات التعليمية والأكاديمية والتربوية في مناطق متعددة بين الشرق والغرب باستخدام أسلوب تعميم المقياس.

وأشارت النتائج إلى التأكيد على أهمية دمج ثقافة الحوار في الإدارة المدرسية كونها أداة تعمل على دمج الثقافات والمعارف، إضافة إلى كونها عنصرا تعليميا يعمل على ربط المحتويات والمعلومات، كما أنها تساعد الطلبة على تحديد المعرفة الجديدة التي يمكنهم اكتسابها.

دراسة ارلستنغ (Arlestig, 2007) بعنوان "مهارات التواصل لدى مديري المدارس داخل المدرسة: مساهمة لتحسين المدرسة؟ ". هدفت الدراسة الكشف عن أثر مهارات التواصل (تحفيز وحوار) التي يمتلكها مديرو المدارس على المناخ التعليمي في المدارس. أجريت الدراسة على (36) مدير معلم تم اختيارهم من مدرسة واحدة في بلدة تقع في السويد لتعبئة الاستبانة، و(6) معلمين تم اختيارهم عشوائيا من قبل مدير المدرسة لإجراء المقابلة.

أظهرت الدارسة أن عملية تحفيز مدير المدرسة للمعلمين والحوار فيما بينهم يشكل تحدياً كبيراً لمدير المدرسة، وأظهرت أن المدير يبذل وقتاً صعباً لتحديد كيفية تحسين عمليات الاتصال الداخلية في المدرسة. وأظهرت الدراسة أن تحفيز مدير المدرسة للمعلمين و إجراء الحوار له أثر إيجابي في مساعد مديري المدارس والمعلمين على فهم أفضل لهيكل وثقافة المدرسة، وبينت أن مهارات التواصل (تحفيز وحوار) تعتبر أمر حيويا كما هو الحال في العمليات التنظيمية والتعلم. وأظهرت أن زيادة مشاركة مديري المدارس ليست هي الحل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الوحيد لتحسين الاتصالات، وإنما يجب أن يتعرف على كيفية استخدام الحوار لنقل المعلومات والتأكيد على تفسير التصرفات اليومية للمعلمين فيما يتعلق المدرسة.

دراسة كلوفر (Glover, 2007) بعنوان " المدراء الحقيقيون يستمعون" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوار الذي يجريه مدير المدرسة مع المعلمين. أجريت الدراسة على مدير المدرسة الأساسية (أسبن)، وهي واحدة من خمس مدارس ابتدائية في منطقة لوس ألاموس، نيومكسيكو. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة مع مدير المدرسة تحدث من خلالها عن تجربته في المدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية انخراط مدير المدرسة في حوار صادق مع المعلمين لما له أثر في كسر التصورات الذاتية التي تكون بمثابة حاجز بين المعلم ومدير المدرسة، وحيث من الممكن أن توفر فرصة لقيادة المعلمين. وأظهرت الدراسة ثلاثة أنواع من الممارسات التي لها أثر فعال في التأثير على دور المعلم وهي: المناقشة والحوار والمناقشة المفتوحة، لما لها من أثر في فتح مجال المشاركة بين المتحدثين بالتناوب الاستماع والتحدث، كما وأنها تتيح المجال للتعليقات والآراء الفردية، وقدرتها على عكس التفكير والأفكار الجديدة. كما وأظهرت الدراسة أربع ممارسات تسهم في نجاح الاتصال وهي الاستماع العميق، واحترام الآخرين، تعليق الافتراضات، والتعبير عن الحقائق الشخصية.

وأجرى كييس (Keyes, 2008) دراسة بعنوان" ثقفة الحوار". هدف فيها إلى التعريف بالثقافة وأنواعها والتي من ضمنها ثقافة الحوار. دراسة أجريت في أوروبا". وذلك حسب آراء عدد من العلماء والمعلمين والطلبة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بالإطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة. حيث وضحت الدراسة أن البعض ينظر إلى الثقافة على أنها خلفية الإنسان، بينما وصفها البعض بأنها طريقة حياة، ونظر إليها البعض الآخر على أنها نمط لسلوك الإنسان وقيمه وتصرفاته المتأصلة من بيئته التي نمى وتربى فيها.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنشر وعي ثقافة الحوار بين المعلمين والطلبة في المدرسة، لتحقيق الأهداف التعليمية والأكاديمية والتربوية على الوجه الأمثل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأجرى هونوس (Hunus, 2009) دراسة بعنوان" أثر ثقافة الحوار وفعاليتهـا علـى النظام التعليمي والإدارة التعليمية في المدرسة".دراسة أجريت في أمريكا. هدفت إلى بيان أثر ثقافة الحوار وفعاليتها على النظام التعليمي والإدارة التعليمية في البيئة المدرسية، إضافة إلى الدور الذي تلعبه في مساعدة المدرسة على التعامل مع الطلبة القـادمين مـن دول وثقافـات أخرى. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك بذكر عـدد مـن الدراسـات ذات الـصلة بموضوع الدراسة.

وأشارت النتائج إلى أن لثقافة الحوار دورا مهما وفعالا على النظام التعليمي في المدرسة، بالإضافة إلى ما لها من أثر في مساعدة الطلبة المغتربين وذويهم في تنمية مهاراتهم ومساعدتهم على تجاوز العقبات التي قد تواجههم.

وأجرى ستيف (Stephe, 2010) دراسة بعنوان" أهمية ثقافـة الحـوار فـي النظـام التعليمي". دراسة أجريت الهند. هدفت إلى بيان أهمية ثقافة الحوار في كل من النطاق التعليمي بفروعه الإدارية والتدريسية، وفي مجالات اتخاذ القرار. بالإضافة إلى سعيها لتوضيح الفرق بين مفهومي الحوار والنقاش، حيث بينت أن الحوار يعود إلى النقاش الذي تجريه مجموعـة من الأفراد بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول موضوع محدد، ولا يتضمن أي عملية اتخاذ قرار. بينما يميل النقاش إلى كونه أكثر تحليلا كما أنه يتبع في العادة حوار حـاد ويتـضمن عملية اتخاذ القرار. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك بذكر عدد من الدراسـات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى التأكيد على دور الحوار في تفعيل عمليات اتخاذ القرار، كمـا أكدت على ضرورة فهم الطلبة لمفاهيم الحوار والنقاش وكل ما يتعلق بهـا، بالإضـافة إلـى ضرورة حرص المدراء والمعلمين على دمج ثقافة الحوار والاستفادة منها كفـرص لتفعيـل عمليات اتخاذ القرار وإحداث تغييرات فعالة في النظام التعليمي، بما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والمعلمين والطلبة.

أجرى كارينغا (Karenga, 2011) دراسة بعنوان" أهمية ثقافة الحوار". دراسة أجريت في كاليفورنيا. هدفت إلى بيان أهمية الدور الذي تلعبه ثقاقة الحوار ليس على نطـاق البيئـة التعليمية وحسب، وإنما أيضا على نطاق تنمية أسس الثقافة بين الشعوب المختلفة، إذ عرّفـت الحوار على أنها طريقة للتواصل بين الآخرين من خلال طـرح أسـئلة والإجابـة عليهـا.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أجريت الدراسة على الإفريقيين وعلى كيفية خلق نوع من التواصل مع الثقافة الإفريقية. تكونت عينة الدراسة من (34)إفريقي. وأظهرت نتائج الدراسة حرص المجتمعات على نشر ثقافة الحوار بين أفرادها في المجالات الأكاديمية والتعليمية وغيرها.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مهارات التواصل لدى مديري المدارس داخل المدرسة ومن بينها مهارة الحوار وكيفية إسهامها في تحسين المدرسة، كما كشفت عن أثر مهارات التواصل والحوار التي يمتلكها مديرو ومديرات المدارس على المناخ التعليمي في المدارس.

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال زيادة وعيه بموضوع الدراسة، كما استفاد من المنهجية العلمية المستخدمة في تلك الدراسات، من حيث اختيار العينة، وتطوير الأدوات، وأساليب التحليل الإحصائي، يمكن الاعتماد على دراسة (الحموري، 2007) في الكشف عن الأسس التربوية للحوار الفعال، ويمكن الاعتماد عليها في بلورة مراحل الحوار والتي تتناول تقديم أهداف الحوار وتركيز الحوار والذي يعتمد على توجيه أسئلة أولية وتقديم مواقف غامضة بالإضافة إلى مرحلة السيطرة على الحوار والتي يتم من خلالها مراقبة تفاعلات المعلمين. أما المرحلة الرابعة فهي إنهاء الحوار وأخيرا تلخيص الحوار.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تقترح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

هذه الدراسة مسحية تحليلية تطويرية. هدفت إلى تطوير إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية:-

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير الإستراتيجية.

بحثت هذه المرحلة الحوار، والحوار لدى مديري المدارس، وإدارة الحوار، الحوار الإستراتيجي في المدارس، وإستراتيجيات إدارة الحوار في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية. تم في المرحلة مراجعة مستفيضة للأدب النظري والدراسات التي تتعلق بثقافة الحوار واستراتيجياته وإدارته في المدارس، وبتحليل الدراسات السابقة وتحديد مجالات الحوار وهي المجالات الخمسة (مجال السياسة التربوية، و المجال القيادي الإداري، والمجال المعرفي ممارسة المجال الاجتماعي لدى مديري المدارس) وكذلك تم تحديد متغيرات الدراسة وهي الجنس (2) والخبرة(3) والمؤهل العلمي (3).

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات.

تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الإستراتيجية وتعريفها وتوضيح علاقتها مع بعضها البعض، من خلال تحليل الأدب والدراسات المتضمنة الإدارة المدرسية وثقافة الحوار وعمليات الاتصال، والمناخ المناسب للإدارة المدرسية وعمليات الحوار والمعيقات التي تواجه عمليات الإدارة المدرسية، والأساليب الإدارية التي يمكن إتباعها في الحوار. وقد تضمن هذه المتغيرات الحوار في مجال الدوافع المحركة للحوار في الإدارة المدرسية، أهداف الإدارة المدرسية، الإدارة التربوية، محددات الحوار، أهمية الحوار، آداب الحوار، أهمية الإتصال التربوي في الحوار، ممارسة الحوار في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات، إدارة الحوار في مجال تحفيز العاملين.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات المتعلقة بواقع الحوار من مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن وهي منتشرة في ثلاثة أقاليم (الشمال، والوسط، والجنوب) وتقوم على إدارتها (42) مديرية تربية وتعليم تم اختيار مديرية واحدة بالطريقة العشوائية من كل إقليم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وقد تم اختيار مديرية واحدة من كل إقليم ، أخذت عينة الدراسة من (275) مدرسة حكومية، وتم توزيع (275)استبانة، وتـم اسـتبعاد (40) استبانه، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايـات التحليـل (230). والجـدول (1): وصـف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (1)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	104	45.2
	انثى	126	54.8
	الكلي	230	100.0
الخبرة	3 سنوات	14	6.1
	4–6 سنوات	47	20.4
	أكثر من 6 سنوات	169	73.5
	الكلي	230	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	18	7.8
	دبلوم دراسات عليا	144	62.6
	ماجستير	52	22.6
	دكتوراه	16	7.0
	الكلي	230	100.0

و بلغت نسبة الذكور من عينة الدراسة (45.2 %) في حين بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (54.8).

ومن حيث الخبرة تبين إن ما نسبته (6.1 %) كانت خبرتهم أقل من 3 سنوات، وأن (20.4 %) تتراوح خبرتهم من 4–6 سنوات، وأن ما نسبته (73.5 %) كانت خبرتهم أكثر من 6 سنوات.والجدول(3) يبين وصف المتغيرات لأفراد عينة الدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتمثلت عينة الدراسة بـــ(7.8 %) ممن يحملون شهادة البكالوريوس في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة دبلوم دراسات عليا (62.6%) وبلغت نسبة الأشخاص الذين يحملون شهادة الماجستير (22.6 %) أما الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه فبلغت نسبتهم (7%.0)، وهي النسبة الأقل.

ولدى تفحص النتائج المشار إليها أعلاه بخصوص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم أساساً لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة بنى الباحث أداة الدراسة وذلك للكشف عن واقع الحوار لـــدى مديري ومديرات المدارس، ودرجة ممارسة الحوار في المدارس الأردنية. وقد تم تطوير أداة الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:-

استبانة مستوى ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس: تم بناء هذه الاستبانة، وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تحديد مجالات الأداة:

شملت الخطوة تحديد المجالات الرئيسة للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجـــال، وتـــم تبادلها اعتمادا على مراجعة تحليلية للأدب النظري، والدراسات السابقة ، فتحددت المجـــالات على النحو التالي:-

المجال الأول: ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربويـــة لـــدى مـــديري ومـــديرات المدراس

ويهدف إلى الكشف عن مستوى ممارسة الحوار لدى مدراء المدارس وما يتضمنه من تجديد وتنويع في استخدام الوسائل التعليمية التي يستخدمها لإحراز تقدم فـــي طـــرق تنميـــة المعرفة لدى الطلبة من خلال ممارسة أفكار جديدة عند ممارسة المهام التدريـــسية. تكـــون المجال من (12) فقرة تقيس درجة قيام مدير المدرسة بالمهام التدريسية، ودرجـــة الـــصعوبة التي يواجهها في تنمية مهارات الحوار لدى الطلبة وتعليم المهارات التي تنمي قدرات الطلبـــة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على الحوار ومساعدتهم على التواصل فيما بينهم لحل المشكلات. والكشف عن درجة إشراك الطلبة في تحمل مسؤولية تعلمهم، والسياسيات التربوية المتبعة للحوار عند مدراء المدارس.

وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسة التـــي تـــضمنتها أدبيـــات موضوع الحوار، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطـــوير هـــذا المجـــال: دراســـة ســـتيف (Stephe, 2010)" ثقافة الحوار في كل من النطاق التعليمي بفروعه الإداريـــة والتدريـــسية، ودراسة العتيبي(2008) "الحوار التربوي كآلية للإتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مـــدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

المجال الثاني: ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرس

إذا كان مدير المدرسة الذي يمتلك القدرة والاستعداد والدافعية للحوار يمثل الأســـاس ومحور الارتكاز في أي عمل إداري، فإن المجتمع يقوم بدور القابلة والحاضنة التي من دونها ربما يكون صعباً أو مستحيلاً أن تبلغ العملية الإدارية مداها الأقصى. لذلك جاء هذا المجـــال ليقيس درجة ممارسة مديري المدارس للحوار في المجال القيـــادي، وتـــضمن (14) فقـــرات تكشف بجملتها درجة ممارسة الحوار لدى مدراء المدارس في المجال القيادي فـــي الأوقـــات التي لا تستخدمها المدرسة لصالح الطلبة، ودرجة ممارسة مدير المدرسة على إجراء مناقشة مفتوحة مع المعلمين بهدف تجويد إدارة الوقت المتعلقة بالمهام المختلفة، بالإضافة إلى مستوى تعزيز مدير المدرسة عملية الحوار لتفعيل الجانب القيادي لجميع المعنيين.

وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسة التـــي تـــضمنتها أدبيـــات موضوع الحوار وموضوع خدمة المجتمع، ومن الأدبيات التي اعتمدت فـــي تطـــوير هـــذا المجال: دراسة **حراحشة (2009)** " درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المـــدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد" ودراسة كارينغا (Karenga, 2011).

المجال الثالث: ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة.

صمم هذا المجال ليكشف عن درجة ارتباط الدراسات التي يقدمها مدراء المدارس في التدريس في مؤسسات التعليم في تطوير المجتمع عن طريق الاستشارات والبحـــث العلمـــي التطبيقي، وتحسين نوعية وكفاءة مواءمة التعليم لمتطلبات المجتمع؛ لذلك تضمن هذا المجـــال (10) فقرات لتكشف بجملتها درجة التزام مديري المدارس بإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المختلفة، ودرجة استخدام البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق فـي المجـالين النظـري والتطبيقي، والالتزام بأسس التوثيق عند القيام بالدراسات المختلفة، بالإضـافة إلـى متابعـة التطورات التي تحدث في مجال البحث العلمي. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء علـى الأسس الرئيسة التي تضمنتها أدبيات موضوع الحوار وموضوع البحث العلمي، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسـة ارلـستنغ (Arlestig,2007) بعنـوان "مهـارات التواصل لدى مديري المدارس داخل المدرسة: مساهمة لتحسين المدرسة؟، ودراسة الحموري (2007) بعنوان "الأسس التربوية للحوار الفعال ودرجة تمثله من قبل معلمي المرحلة الثانوية في محافظة إربد".

المجال الرابع: ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة

تعد عملية ممارسة الإدارة المدرسية إحدى الآليات المهمة في تنمية الحـوار، لـذلك جاءت فقرات هذا المجال والذي تكون من (5) فقرات لتكشف مستوى تطبيق الأسس العلميـة والعملية التي تساعد في تهيئة الأوضاع الملائمة للحوار وتنفيذها عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء والإتصال التربوي. كما تكشف درجة تفاعل المدرسة مع أفراد المجتمع المحلي من حيث تبني ثقافة الحوار. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسة التـي تضمنتها أدبيات موضوع المجال الإشرافي في الإدارة المدرسية، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة بعنوان" ثقافة الحوار لدى طالبات المرحلة الثانوية فـي مدينـة الرياض ودورها في تعزيز بعض القيم الخلقية من وجهة نظر الطالبات" والـشايع (2010)، ودراسة الباني بعنوان" مسؤولية مدير المدرسة في تنمية مهارات الحوار التربوي لدى الطلبة، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة المدينة المنورة".

المجال الخامس: ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي

تعد عملية الحوار إحدى العناصر الأساسية في عملية تطوير إدارة الحـوار. لـذلك صمم هذا المجال من(18) فقرة ليكشف درجة التزام المدرسة في الحصول علـى الخبـرات المتبادلة نتيجة التفاعل المتبادل بين إدارة المدرسة والمعلمين من جهة والمجتمع مـن جهـة أخرى، ودرجة الصعوبة التي يواجهها المعلمون في التواصل بشكل شخصي مع المـدير أو مساعد المدير نتيجة ضغط العمل، ودرجة تشجيع شبكة الاتصال والحـوار بـين المعلمـين والإداريين في المدرسة على ظهور المبادرات الحوارية. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على الأسس الرئيسة التي تضمنتها أدبيات موضوع الحوار والإتصال وتبادل المعلومات، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة هونوس (Hunus, 2009) دراسة هدفت إلى بيان أثر ثقافة الحوار وفعاليتها على النظام النظام التعليمي والإدارة التعليمية في البيئة المدرسية. ودراسة الأسمر (2000) بعنوان " مدى توافر مهارات الاتصال الفعال، لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين".

ثانياً: **صدق وثبات أداة الدراسة**

تم التحقق من الصدق الأولي لأداة الدراسة وهي الاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في هذا المجال.

ومن أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي تقديراً للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة لهذا الاختبار، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha.

الجدول (2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.	0.84
2	ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.	0.79
3	ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة.	0.75
4	ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة.	0.88
5	ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة.	0.79
الفقرات جميعها كوحدة واحدة		0.82

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (2) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (88.0) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (**75.0**). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة

لقد تم تقسيم واقع الحوار لدى مدريري المدارس وواقع الإدارة المدرسية في المدارس إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، و منخفض؛ استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت (Likert، الخماسي إذ تم اعتبار الدرجة التي تقل عن (2.34) منخفض، والدرجة التي تتراوح من(2.34–3.66) متوسط. والدرجة التي تتراوح بين3.67–5 مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات عن طريق توزيع الأداة واستخراج الصدق والثبات، تمت عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:

ـــ السؤال الأول: استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ـــ السؤال الثاني: استخدمت فيه اختبار (ت)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المرحلة الرابعة:

بناء على نتائج الدراسة تم تطوير الاستراتيجية على النحو التالي:

ـــ بناء الاستراتيجية اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.

ـــ استخراج الاختلاف بين الواقع والمأمول ضمن مجالات مستوى ممارسة مدراء المدارس لثقافة الحوار، استرشاداً بنتائج الدراسة المسحية.

ـــ الخلفية الأدبية للاستراتيجية.

ـــ الشكل العام للاستراتيجية والمراحل التي تمر بها.

ـــ تصديق الاستراتيجية

المرحلة الخامسة:

تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية وفقا لمراحل الدراسة وأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً، وعلى النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: " ما واقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بواقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية، والجدول(3) يوضح ذلك:

الجدول(3)

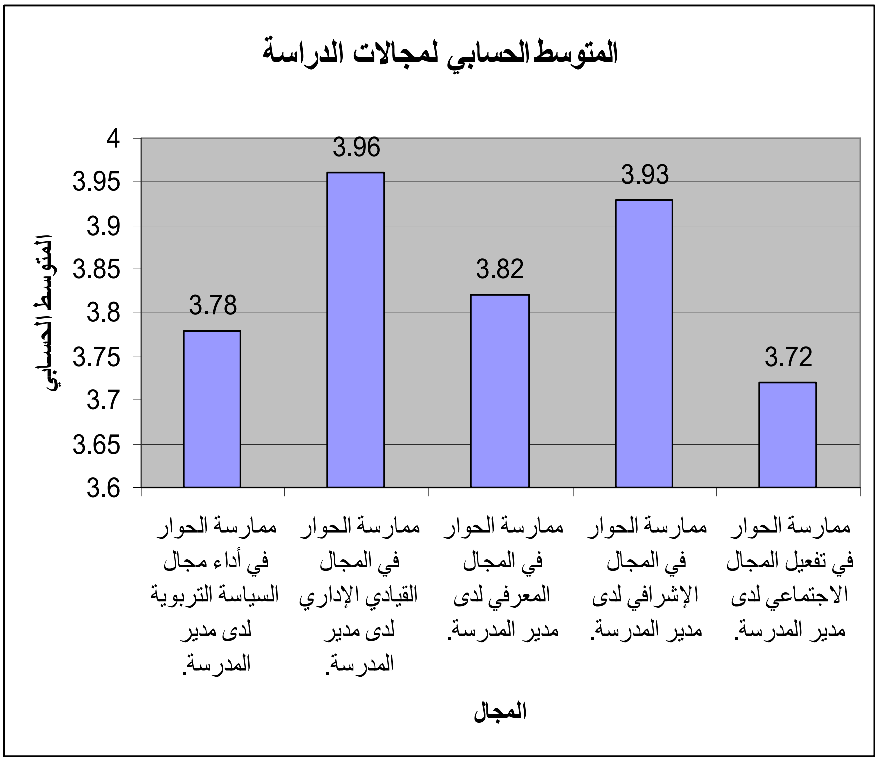
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بواقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.	3.78	0.78	مرتفع
2	ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.	3.96	0.75	مرتفع
3	ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة.	3.82	0.79	مرتفع
4	ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة.	3.93	0.77	مرتفع
5	ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة.	3.72	0.78	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.84	0.77	

أظهرت النتائج أن مجال ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة. حصل على متوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.78) في حين حصل مجال ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة، على متوسط

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.75)وهو مرتفع. كما حصل مجال ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة على متوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.79) كما حصل مجال ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة على متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.77) كما حصل مجال ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة على متوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.78) وفيما يلي رسم بياني يوضح ذلك:



الشكل (2)

واقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية

1- النتائج التي تتعلق بممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة والجدول(4) يوضح ذلك:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول(4)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
8	يشكل مدير المدرسة أنموذجاً لقيم أخلاقية تؤثر في سلوك المعلمين	4.18	0.80	1	مرتفع
1	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين في رسم سياسات المدرسة.	4.09	0.77	2	مرتفع
2	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف صنع قرارات تشاركية ذلت علاقة بتعليمات المدرسة.	3.99	0.83	3	مرتفع
7	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين عند اتخاذ القرارات الفنية التي تتعلق بهم.	3.95	0.81	4	مرتفع
9	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف تنمية المصادر البشرية في المدرسة.	3.93	0.94	5	مرتفع
12	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف ممارسة الاتجاهات الحديثة في القيادة.	3.81	1.04	6	مرتفع
10	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف إغناء الموارد المالية المتاحة في المدرسة.	3.76	1.06	7	مرتفع
5	يناقش مدير المدرسة المعلمين في تحليل محتوى مقررات الدراسة المعتمدة.	3.69	0.97	8	مرتفع
11	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف توفير المصادر الفكرية في المدرسة.	3.67	1.08	9	مرتفع
4	يناقش مدير المدرسة السياسات التربوية في كل ملف حواري.	3.55	1.08	10	متوسطة
3	يوزع مدير المدرسة بيانات مكتوبة تتضمن نصوصاً توضح سياسة المدير التربوية في المدرسة.	3.43	1.22	11	متوسطة
6	يشكل مدير المدرسة لجنة حوار لدراسة السياسات التربوية ومناقشتها.	3.32	1.13	12	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.78	0.78		

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أظهر الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات التي تتعلق بتطبيق ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.32 –4.18). بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.78). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يشكل مدير المدرسة أنموذجاً لقيم أخلاقية تؤثر في سلوك المعلمين". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.18) وهو مرتفع وانحراف معياري بلغ (0.80)، وجاءت الفقرة "يشكل مدير المدرسة لجنة حوار لدراسة السياسات التربوية ومناقشتها." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (1.13).

2- النتائج التي تتعلق بممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة والجدول(5) يوضح ذلك:

الجدول(5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
14	يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات التربوية مع المعلمين من أجل إحداث تفاهم مشترك معهم.	4.13	0.82	1	مرتفع
20	يحدد مدير المدرسة لقاءات جماعية وفردية مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية.	4.10	0.86	2	مرتفع
15	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف تحفيز قدراتهم.	4.07	0.85	3	مرتفع
26	يستمع مدير المدرسة بعمق إلى جميع أطراف الصراعات في المدرسة.	4.07	0.84	4	مرتفع
17	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف تحفيز دوافعهم لانجاز مهامهم الوظيفية.	4.05	0.82	5	مرتفع
13	يتحاور مدير المدرسة مع الإداريين بهدف تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.	4.02	0.90	6	مرتفع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

24	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة والحوار من خلال تقديم اقتراحات، إبداء الملاحظات، وضع النماذج...الخ	4.00	0.88	7	مرتفع
25	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشات وحوارات مع الإداريين قبل تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها.	3.98	0.87	8	مرتفع
21	يعزز مدير المدرسة من خلال الحوار لتفعيل الجانب القيادي لجميع المعنيين.	3.94	0.91	9	مرتفع
16	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف إثراءهم مهارات ومفاهيم تواكب متطلبات العصر.	3.94	0.82	10	متوسطة
23	يحرص مدير المدرسة على فتح باب التعليقات والآراء الفردية التي تسمح لتبادل الأفكار الجديدة	3.89	0.86	11	متوسطة
22	يضع مدير المدرسة استراتيجيات لرفع الروح المعنوية لدى أفراد المجتمع المدرسي.	3.87	0.91	12	متوسطة
19	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مفتوحة مع المعلمين بهدف تجويد إدارة الوقت المتعلقة بالمهام المختلفة	3.74	1.01	13	مرتفع
18	يشجع مدير المدرسة على إجراء مناقشات جماعية مع المعلمين بهدف تطبيق مبادئ القيادة التحويلية	3.60	1.10	14	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.96	0.75		مرتفع

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تتعلق بتطبيق بممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.60 –4.13) وهو مرتفع بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات التربوية مع المعلمين من أجل إحداث تفاهم مشترك معهم.". في المرتبة الأولى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بمتوسط حسابي(4.13) وانحراف معياري بلغ (0.82)، وجاءت الفقرة "يشجع مدير المدرسة على إجراء مناقشات جماعية مع المعلمين بهدف تطبيق مبادئ القيادة التحويلية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (1.10).

3- النتائج التي تتعلق بممارسة الحوار في المجال المعرفي الإداري لدى مدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في المجال المعرفي الإداري لدى مدير المدرسة والجدول(6) يوضح ذلك:

الجدول(6)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في المجال المعرفي الإداري لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
27	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مع كل معلم بهدف معرفة أوضاع الطلبة	3.96	0.86	1	مرتفع
31	يناقش مدير المدرسة المستجدات المعرفية مع المعلمين والطلبة.	3.91	0.82	2	مرتفع
29	يقدم مدير المدرسة معلومات عند مستوى التحصيل المعرفي لدى الطلبة للمعنيين.	3.91	0.81	3	مرتفع
36	ينمي مدير المدرسة ثقافة الحوار مع الطلبة لتبادل الآراء والأفكار حول موضوعات مختلفة.	3.89	0.90	4	مرتفع
35	يحاور مدير المدرسة الطلبة المميزين، ويناقش معهم كيفية تطوير انجازاتهم الأكاديمية والإبتكارية.	3.86	0.90	5	مرتفع
28	يضع مدير المدرسة برامج تبادل معرفي ينسجم مع كافة مستويات الطلبة.	3.81	0.90	6	مرتفع
30	يحرص مدير المدرسة على إجراء حوار بشكل منتظم مع الطلبة بهدف تعميق الجانب المعرفي لديهم.	3.79	0.84	7	مرتفع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

32	يقدم مدير المدرسة آليات وطرق للوصول إلى المعرفة.	3.76	0.89	8	مرتفع
34	يحرص مدير المدرسة على إتباع استراتيجيات الحوار المختلفة بهدف تعزيز التراكم المعرفي لدى الطلبة	3.72	0.96	9	مرتفع
37	يعتمد مدير المدرسة لقاءات خارج الغرف الصفية لتنمية ثقافة الحوار المعرفية.	3.66	1.01	10	متوسط
33	يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع الطلبة بهدف تكوين فكرة واضحة عن آراء الطلبة بالأساليب التدريسية.	3.54	1.15	11	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.82	0.79		

ظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تتعلق بتطبيق بممارسة الحوار في المجال المعرفي الإداري لدى مدير المدرسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.54 –3.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82) وهو مرتفع. فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مع كل معلم بهدف معرفة أوضاع الطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري بلغ (0.86)، وجاءت الفقرة "ييشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع الطلبة بهدف تكوين فكرة واضحة عن آراء الطلبة بالأساليب التدريسية. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (1.15).

4- النتائج التي تتعلق بممارسة الحوار في المجال الإشرافي الإداري لدى مدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في المجال الإشرافي الإداري لدى مدير المدرسة والجدول(7) يوضح ذلك:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في المجال الإشرافي الإداري لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
41	ينمي مدير المدرسة ثقافة الحوار مع الطلبة لتبادل الآراء والأفكار حول موضوعات مختلفة.	4.00	0.84	1
40	يقدم مدير المدرسة معلومات عند مستوى التحصيل المعرفي لدى الطلبة للمعنيين.	3.96	0.84	2
42	يوفر مدير المدرسة أجواء حوارية على أساس المساواة بين المتحاورين بغض النظر عن المناصب خاصة في اللقاءات الإشرافية.	3.96	0.82	3
39	يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع المعلمين بهدف بناء قدراتهم القيادية لدى المعلمين.	3.88	0.93	4
38	يستخدم مدير المدرسة نمط القيادة الإشرافية في المجال القيادي.	3.86	1.01	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.93	0.77	مرتفع

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تتعلق بتطبيق ممارسة الحوار في المجال الإشرافي الإداري لدى مدير المدرسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.86 –4.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9.) وهو مرتفع. فقد جاءت الفقرة التي تنص على "ينمي مدير المدرسة ثقافة الحوار مع الطلبة لتبادل الآراء والأفكار حول موضوعات مختلفة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.00) وانحراف معياري بلغ (0.84)، وجاءت الفقرة "يستخدم مدير المدرسة نمط القيادة الإشرافية في المجال القيادي. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (1.01).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5- النتائج التي تتعلق بممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة والجدول(8) يوضح ذلك:

الجدول(8)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
60	يتحاور مدير المدرسة مع الإداريين والمعلمين من أجل إنشاء الأنشطة المدرسية المناسبة للطلبة.	3.96	0.89	1	مرتفع
49	يحرص مدير المدرسة على تفعيل الحوار بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال المبادرات.	3.86	0.83	2	مرتفع
51	يحرص مدير المدرسة على الاستماع لوجهات النظر مع المتخصصين في المجتمع المحلي لمناقشة المشكلات التي قد تواجه المدرسة.	3.85	0.84	3	مرتفع
50	يحرص مدير المدرسة على بناء حوارات لإقامة الاحتفالات التي تقدمها المدرسة مع أفراد المجتمع المحلي.	3.83	0.85	4	مرتفع
58	يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المسئولين لتوفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة.	3.80	0.94	5	مرتفع
43	يحرص مدير المدرسة على تبادل الزيارات مع أفراد المجتمع المحلي بهدف تدعيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	3.80	1.11	6	مرتفع
52	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المجتمع المحلي للقيام بالأنشطة المدرسية المختلفة.	3.79	0.90	7	مرتفع
57	يحرص مدير المدرسة على التحاور أولياء أمور الطلبة في كيفية رعاية الإبداع لدى أبنائهم.	3.77	0.91	8	مرتفع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

59	يحرص مدير المدرسة على التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف عمل برامج مدرسية لتطوير المدرسة.	3.76	0.96	9	مرتفع
54	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المشرفين التربويين في كيفية تعزيز مشاركة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.	3.74	0.90	10	مرتفع
48	يتشارك مدير المدرسة مع المجتمع المحلي لتشكيل لجان داعمة لبرامج المدرسة.	3.74	0.93	11	مرتفع
44	يستخدم مدير المدرسة وسائل وطرق مختلفة ومعينة يوضح من خلالها أهمية مشاركة المجتمع المحلي لتحقيق الغايات المدرسية.	3.73	1.08	12	مرتفع
47	يتشارك مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي للحصول على الدعم المادي أو المعنوي.	3.68	1.07	13	مرتفع
55	يعقد مدير المدرسة ندوات تربوية تدعم ثقافة الحوار حول العنف المجتمعي والمدرسي والأسري.	3.64	0.91	14	متوسط
53	يشكل مدير المدرسة لجاناً مشتركة من أفراد المجتمع المدرسي وأفراد المجتمع بهدف التحاور وتبادل الآراء في المواقف والمشكلات المختلفة.	3.63	0.99	15	متوسط
45	يتشارك مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي لتطوير أداء المدرسة في ضوء العولمة.	3.57	1.21	16	متوسط
46	ينظم مدير المدرسة لقاءات رمزية مع فئات المجتمع المحلي بهدف حل المشكلات التي تواجه الطلبة باستخدام أسلوب العصف الذهني.	3.53	1.20	17	متوسط
56	يشارك مدير المدرسة في وسائل الإعلام ليعزز المفاهيم السائدة كالعولمة.	3.20	1.05	18	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.72	0.78		

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ظهر الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات التي تتعلق بتطبيق بممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.20 –3.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72) وهو مرتفع. فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتحاور مدير المدرسة مع الإداريين والمعلمين من أجل إنشاء الأنشطة المدرسية المناسبة للطلبة.". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري بلغ (0.89)، وجاءت الفقرة "يشارك مدير المدرسة في وسائل الإعلام ليعزز المفاهيم السائدة كالعولمة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (1.05).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: " هل تختلف درجة ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؟"

- الجنس

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجال **ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية**، حسب الجنس (ذكر، أنثى)، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.	الذكور	3.67	1.99	.463
	الإناث	3.87		
ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.	الذكور	3.87	1.68	.970
	الإناث	4.03		
ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة.	الذكور	3.76	0.97	.717
	الإناث	3.86		
ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة.	الذكور	3.84	1.58	.803
	الإناث	4.00		
ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة.	الذكور	3.62	1.70	.850
	الإناث	3.80		

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث وذلك في جميع المجالات إذ كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

- **الخبرة**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن **ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية** تعزى لمتغير الخبرة والجدول(10) يبين النتائج:

الجدول (10)
تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	1.438	3	.479	.781	.506
	داخل المجموعات	138.716	226	.614		
	المجموع	140.154	229			
ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	.566	3	.189	.331	.803
	داخل المجموعات	128.819	226	.570		
	المجموع	129.386	229			
ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	.152	3	.051	.080	.971
	داخل المجموعات	142.640	226	.631		
	المجموع	142.792	229			
ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	.078	3	.026	.043	.988
	داخل المجموعات	135.529	226	.600		
	المجموع	135.607	229			
ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	1.834	3	.611	1.001	.393
	داخل المجموعات	137.931	226	.610		
	المجموع	139.765	229			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq$ 0.05) في **ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية** تعزى لمتغير الخبرة، وذلك في جميع المجالات.

- **المؤهل العلمي**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن **ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية** تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول(11) يبين النتائج:

الجدول (11)
تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	6.490	4	1.622	2.731	.030
	داخل المجموعات	133.664	225	.594		
	المجموع	140.154	229			
ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	3.681	4	.920	1.647	.163
	داخل المجموعات	125.705	225	.559		
	المجموع	129.386	229			
ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	4.510	4	1.128	1.835	.123
	داخل المجموعات	138.282	225	.615		
	المجموع	142.792	229			
ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	3.221	4	.805	1.368	.246
	داخل المجموعات	132.386	225	.588		
	المجموع	135.607	229			
ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	3.360	4	.840	1.385	.240
	داخل المجموعات	136.405	225	.606		
	المجموع	139.765	229			

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq$ 0.05) في ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في جميع المجالات، ما عدا مجال ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.

ولإيجاد مصدر الفروق تم حساب المتوسطات الحسابي لمتغير المؤهل العلمي كما هو في الجدول (12):

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة حول ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي
ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.	بكالوريوس	3.95
	دبلوم عالي	3.70
	ماجستير	4.04
	دكتوراه	3.49

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (حملة الماجستير).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية ثقافة الحوار في المدارس في الأردن؟

تم في المرحلتين الأولى والثانية تعرف واقع الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في الأردن، بالإضافة إلى تعرف واقع الإدارة المدرسية في المدارس في الأردن، ودرجة جاهزية الإداريين لتنمية ثقافة الحوار فيها، من خلال الإجابة عن السؤالين الأول والثاني، وعليه كانت الدرجة مرتفعة، وبالتالي قام الباحث بوضع تصور لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري ومديرات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية، وعليه تم بناء إستراتيجية إدارية من خلال تركيز الأنشطة على عدد من العناصر والقدرات والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير الإستراتيجي وهي: نمط قيادي محفز، فرق عمل محاورة تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية، قيم مشتركة، برامج غرضها الاكتشاف والتكيف، وهيكل تنظيمي شبكي يتميز بدرجة عالية من المرونة والاستجابة، ومدراء مدراس لديهم ميول نحو الحوار بشكل تلقائي ويحملون مهارات وقدرات جديدة، نظام لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المالي. كما تم الاعتماد على الأنموذج المتوازن لقياس الأداء(Balanced Scorecard) لــدعم ترجمة الإستراتيجية إلى واقع (Hornsby & Baxendale, 2001).

والجديد في هذا المفهوم هو أن عناصر الأنموذج مصممة بطريقة متكاملــة لتعزيــز بعضها في وصف توقعات المنظمة المستقبلية، ويشتمل إطار الأنموذج في الحد الأدنى علـــى أربعة رؤى:(المالية، والعميل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، كما يحتوي على عدد من مقاييس الأداء المتكاملة المالية غير المالية التي تعكس العلاقات بين الأنشطة التكتيكية وإنجاز الأهداف الإستراتيجية، ومن أهم مزايا الأنموذج المتوازن لقياس الأداء تركز اهتمــام الإدارة المتكامل بعمليات التشغيل؛ لذلك يساعد الأنموذج في الإبقاء على توازن بين بناء الإمكانـــات التنافسية على المدى البعيد وإدراك اهتمام المستثمر، كما يحتفظ الأنموذج بالمقاييس الماليـــة التقليدية، لكن تفهم هذه المقاييس المالية من خلال السياق الأوســـع لإســـتراتيجيات المنظمـــة التنافسية من أجل إيجاد "قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء، والموردين، والموارد البشرية، والعمليات، والتقدم التكنولوجي، والتجديد.

وقد اختار الباحث الأنموذج المتوازن لقياس الأداء كمدخل إســـتراتيجي لأنـــه يتـــيح للإدارة إدخال أربع عمليات إدارية جديدة منفصلة أو متجمعة، تربط الأهـــداف الإســـتراتيجية طويلة المدى والأهداف الإستراتيجية قصيرة المدى، وتشتمل هذه العمليات على ما يلي:-

العملية الأولى: ترجمة الرؤية: حيث تساعد الإدارة على بناء إجماع الرأي فيما يتعلق بإستراتيجية ورؤية المدرسة؛ لأنه من المهم ترجمة الرؤية والإســـتراتيجية إلـــى مـــدلولات تشغيلية يمكن أن يفهمها مديرو المدارس واستخدامها كمرشد، كما ينبغي التعبير عن بيانـــات الإستراتيجية والرؤية على شكل مجموعة موحدة من الغايات والمقاييس المتفق عليها تـــصف محركات نجاح إدارة الحوار طويلة المدى.

العملية الثانية: الاتصال والربط والتي تساعد على ربط الإســـتراتيجيات والأهـــداف العامة وأهداف مديري المدارس مع إستراتيجية ثقافة الحوار بعيدة المدى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

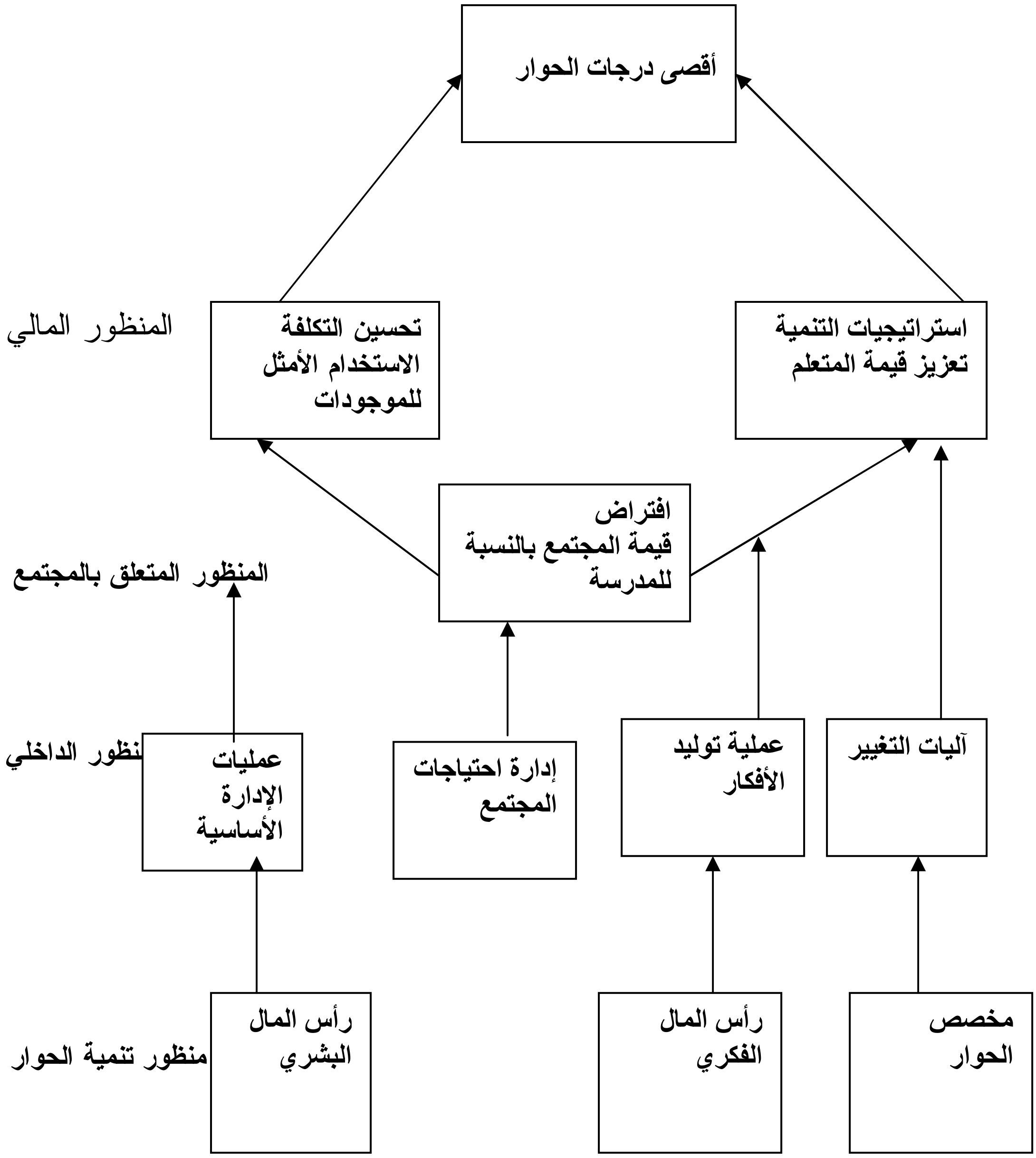
العملية الثالثة: تخطيط الأعمال الذي يساعد إدارة المدرسة على دمج عملها مع الخطط المالية، ويمكن أن يساعد الأنموذج المتوازن لقياس الأداء في اختيار البدائل الأكثر فاعلية لنقل المدرسة نحو الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

العملية الرابعة: التغذية الراجعة والتعلم الذي يساعد المدرسة في التوجه نحو التعلم الإستراتيجي، وتختلف هذه العملية عن التغذية الراجعة التقليدية في تركيز انتباه الإدارة على النتائج الإدارية من منظور المجتمع، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يزيد من مرونة المدرسة في تعديل إستراتيجيتها في مواجهتها للظروف المتغيرة.

ومما تقدم يتضح أن الأبعاد الأربعة للأنموذج المتوازن لقياس الأداء تعد الحد الأدنى، ويمكن لكل منظمة(مدرسة) أن تتبنى أكثر من ذلك وفقاً للحالة التنافسية، وطبيعة نشاطها وأهمية أسواقها. والشكل(3) يوضح إمكانية تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في إدارة تطوير إستراتيجية لتنمية الحوار في المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الشكل(3) تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تطوير إستراتيجية تنمية ثقافة الحوار



لذلك قام الباحث بوضع تصور يساعد فيها الأنموذج المتوازن لقياس الأداء في إعادة الهندسة الناجحة لتنمية الحوار، بواسطة ربط جميع الوحدات الفرعية المتعلقة بتنمية الحوار في جهد موحد لتدعيم الوصول للأهداف والغايات جميعها، وعليه تتكون الإستراتيجية من خمس مراحل وهي كالتالي:-

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.**

سيتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد فاعل للتخطيط باستخدام الأنموذج المتوازن من خلال علاقة السبب والأثر مُمثلاً بعملية متكاملة تبدأ بالتخطيط لتنمية ثقافة الحوار من خلال تطوير نماذج فكرية جديدة وتنتهي بالنتائج المالية متمثلة بنمو مصادر تنمية ثقافة الحوار التي يتم التوصل إليها. وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع، ويتم الترابط من خلال وضع عدد من الأهداف المختلفة التي ينبغي أن تحققها الإدارة المدرسية في المدارس في ضوء التخطيط الإستراتيجي، بحيث يغطي كل هدف بعداً محدداً من الأداء على نحو يمكن قياسه. لذلك تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:-

ـ **تنمية ثقافة الحوار:** من خلال تغيير الأنماط الفكرية السائدة، وتطوير نماذج تفكير جديدة قادرة على إدراك العلاقة بين الحوار الذي يعد مهارة علمية فكرية من جهة وأساليب التخطيط وتحديد موقعها على خريطة الإستراتيجية من جهة أخرى. الأمر الذي يستدعي تطوير أنواع معينة من القدرات والاتجاهات لتسهيل القيام بمثل هذه المهمة، ومن أبرزها القدرة على اتخاذ القرار، واحترام الموارد البشرية، وتطوير الالتزام بثقافة الحوار، والعمل على تحديد وتعريف أعضاء فريق التخطيط، وتثقيف جميع العاملين فيه، لتصبح ثقافة الحوار طريقاً، وأسلوب حياة، ونمط تفكير. مع التأكيد على أنه ليس من الضروري أن تكون جميع النماذج الفكرية الفردية متماثلة لأنه قد يكون لكل فرد دور مميز في العملية الحوارية، وأهداف واحتياجات المدرسة كثيرة ومتنوعة.

ـ **العمليات الداخلية:**

تتطلب العمليات الداخلية من مسئولي إدارة الحوار أن يفكروا ويديروا عملياتهم بمفهوم الحوار، لذلك لابد أن يكون لديهم رؤية، وبعض الحدس حتى يتمكنوا من تحسين الإجراءات بشكل مستمر من خلال المراجعة المستمرة للخبرات المتعلقة بالتخطيط للحوار، والمشاركة الفاعلة بتعزيز الشعور بالانتماء للمدرسة والمجتمع وتوفير حالة عقلية مريحة في ضوء البيانات المتوفرة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ــ منظور المجتمع:

يمكن للمدرسة أن تحقق أهدافها في ثقافة الحوار من خلال مراعاة احتياجات ورغبات المجتمع باعتباره عميل المدرسة، حتى يتمكن من الحصول على الدعم المادي والمعنوي؛ وعليه يتيح منظور المجتمع للمدرسة بأن ترتب مقاييس الأداء وفق قيم العميل(الرضا، الولاء، الاحتفاظ، والربحية).

ــ المنظور المالي:

يساعد التخطيط ضمن هذا المنظور في تنمية مصادر الدعم الحالية لبرامج الحوار من خلال الاهتمام في الأداء قصير المدى، وفي الوقت نفسه يكشف عن مصادر دعم محتملة والتخطيط لاستثمارات جديدة مما يؤدي إلى أداء تنافسي مالي طويل المدى من خلال توفير مصادر النفقات.

- المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

لابد من الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تنمية ثقافة الحوار في المدارس من خلال تعرف طبيعة الظروف المحيطة؛ لذلك لابد من تحليل الأبعاد البيئية باستخدام أنموذج يتمتع بالعمق والتحليل، بناء عليه فقد تم استخدام أنموذج (SOWT) وهو إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي يستخدم التحليل الرباعي والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، مع الأخذ بعين الاعتبار المحاور الأربعة لأنموذج الأداء المتوازن وفيما يلي عرض لتحليل الأبعاد البيئية(راشد،2012):

ــ تنمية ثقافة الحوار: يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

1. رأس المال التنظيمي، تتمثل عناصر القوة في وضوح التشريعات، في حين تشكل التقاليد نقطة ضعف أساسية، ويشكل غياب الدافعية نقطة تهديد، في حين يمكن أن تجد ثقافة الحوار في هذا المستوى فرصة من خلال تمكين مدراء المدارس.
2. رأس المال الفكري والذي تمثل عملية دعم المبادرات الملتزمة نقطة قوة، في حين تشكل مقاومة التغيير نقطة ضعف، كما تشكل رؤية المدرسة وتطلعاتها فرصة، ولكن تهميش نتائج الأبحاث والدراسات يشكل تهديداً للثروة الفكرية التي تمتلكها المدرسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. رأس المال البشري: تتمثل نقطة القوة في وجود طاقم أكاديمي متفرغ، ولكن ضعف القدرات التحليلية لدى معظم مديري المدارس نقطة ضعف واضحة. في حين يشكل الاهتمام الوطني والمكانة الاجتماعية لمدير المدرسة فرصة. ولكن مقاومة المجتمع للمبادرات غير المألوفة(المحاورة) تعد نقطة تهديد.

ـ **العمليات الداخلية:** يعد تزايد الطلب على التعليم نقطة قوة لجميع المدارس، ولكن تصفح ملف التطوير والإنجاز وما يتضمنه من إخفاقات يعد نقطة ضعف. كما تشكل الطموحات الفردية وما يتبعها من عمليات فردية تهديداً كبيراً.

ـ **منظور المجتمع:** يعد توفر المجتمع بالنسبة للمدرسة نقطة قوة، ولكن عدم الرضا والتذمر الناتج عن مخرجات المدرسة يشكل نقطة ضعف. في حين يمكن أن تشكل شراكة المدرسة مع المجتمع في المجالات المختلفة فرصة، و تبقى العوامل الخارجة المؤثرة سواء كانت سياسية أم اقتصادية نقطة تهديد.

ـ **المنظور المالي:** يعد تحسين تكلفة تنمية الحوار نقطة قوة، ولكن إدارة الموجودات الحالية تعد نقطة ضعف. في حين تتمثل الفرصة في الحصول على موارد مالية جديدة، ويبقى الهدر تهديد صريح.

- **المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط لتنمية الحوار وترجمتها إلى إجراءات.**

لابد من رسم خارطة تحدد مسار الإستراتيجية، حتى يتمكن جميع المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية من فهمها، من خلال توضيح المصطلحات بشكل عملي يكشف الطريق في جميع مراحل تنفيذ الإستراتيجية. وبالتالي نتمكن من ترجمة الإستراتيجية إلى واقع عملي وتحديد مسار لتنمية الحوار الذي يشكل قمة الهرم فيه رؤية المدرسة التي تعكس صورة الحوار وطموح المدرسة في مجال تنمية الحوار في الأجل الطويل لتوجيه قدرة المدرسة والارتقاء بثقافة الحوار المشتركة ورسم إطارها الثقافي في بيان الرؤية؛ وهو دستور إدارة الحوار المكتوب الموضح لطبيعة وأنشطة الفئة المستهدفة.

تنبثق الرؤية من جملة اعتبارات ومبررات تعكس واقع تنمية الحوار في المدارس والرغبة في التغير والتكيّف مع الظروف المحلية والإقليمية والدولية، وبناء الشراكات الفاعلة في إقرار الأولويات المتعلقة ببرامج الحوار والخيارات المتاحة، كما تزود الرؤية بالمرجعية وتحسن أساليب اتخاذ القرارات، وتقوي الشعور بالمسؤولية عند الأفراد، فتكون حجر

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأساس لتنظيم إداري فاعل قادر على ترجمة الأهداف (رئيسة، فرعية)المراد الوصول إليها. وهكذا تتمثل الرؤية المنشودة في إستراتيجية تحقق الحوار والتميّز من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة، والمعرفة كثروة إستراتيجية، وتعزيز القدرة على أداء المهام المتمثلة بالتدريس، والبحث وخدمة المجتمع، وضمان مساهمة جميع الأفراد العاملين في تطوير شبكة الحوار.

بعد التأكد أن الإستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح الذي يركز على الحوار والتواصل، وتستثمر موارد بشرية تتمتع بقدر عالٍ من الحوار وذات اتجاهات مجتمعية إيجابية، تمكّنها من التكيّف بمرونة مع متطلبات العصر، والمنافسة فيه بقوة وفاعلية تكشفها مجموعة من المقاييس تضمن توجيه الإستراتيجية المقترحة في الوجهة الصحيحة بأتباع الأنشطة والإجراءات المطلوبة؛ وهذا الأمر يتطلب تقديم مقاييس للأداء تتعلق بالأداء المالي، وبالمجتمع، وبالعمليات التشغيلية الداخلية وبنشر ثقافة الحوار.

1. فالرؤية لتحقق النجاح لابد لها من عامل خارجي يعمل من أجل تنفيذ خططها و أهدافها و يتمثل هذا العامل في المجتمع المحلي الشريك الأساسي والحاضن والداعم للحوار في المدرسة، وهذا الجزء يتطلب إدارة طموحة وفريق محاور، قادر على تحسين صورة المدرسة في المجتمع من خلال آليات تنفيذ فعالة.

ومما هو جدير بالذكر أن جميع أجزاء البرنامج تحتاج إلى توثيق المعلومات، وتقييم مستمر للوقوف على نتائج البرنامج وتصحيح المسار في حال الانحراف، والذي يمكن الكشف عنه من خلال عملية التقييم المستمرة.

- **المرحلة الخامسة: تقييم الإستراتيجية وفاعليتها.**

وفي هذه المرحلة يتم الكشف عن فاعلية الإستراتيجية في تنمية ثقافة الحوار في المدارس، وذلك من خلال الكشف عن درجة نجاح الإستراتيجية في نشر ثقافة الحوار، وتعزيز كفايات الإداريين الحوارية، وتطوير دافعية العاملين نحو الحوار، ودرجة مشاركة الإدارة في تقييم الأداء.

كما يمكن تقييم فاعلية الإستراتيجية من خلال:

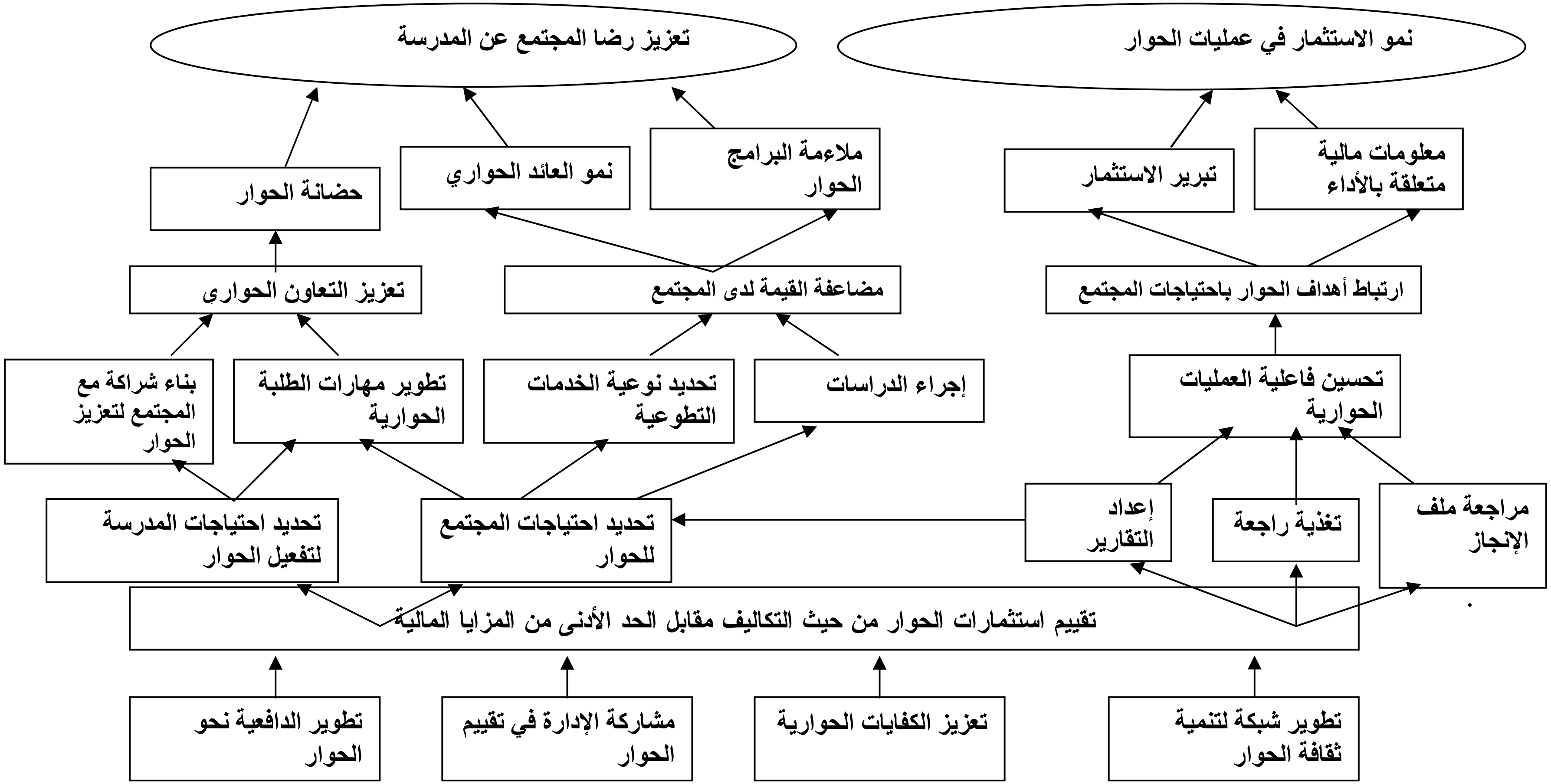
- المؤشر المالي وذلك من حيث تكاليف أقل مقابل مزايا مالية عالية، والمعلومات المالية المتعلقة بالأداء وتبرير الاستثمار، ومضاعفة قيمة الحوار لدى أفراد المجتمع المحلي نتيجة ملائمة برامج المدرسة وانسجامها مما يؤدي إلى ارتفاع العائد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- مراجعة ملف الإنجاز وإعداد التقارير التي تسهم في تحسين فعالية العمليات مع الحرص على استمرارية التغذية الراجعة لتحديد احتياجات المجتمع المستجدة.
- نوعية الدراسات التي تقدمها المدرسة ودرجة توظيفها في خدمة المجتمع.
- تطوير مهارات الطلبة الحوارية.
- الأعمال التطوعية التي يقدمها المعلمين، وبناء الشراكة مع المجتمع، وتعزيز التعاون الذي يشكل الحلقة المكملة في بناء الحوار، ونمو الاستثمار وتعزيز ورضا المجتمع عن المدرسة.

درجة فاعلية الإستراتيجية من خلال نجاح المدرسة في تحديد احتياجاتها نتيجة لتفاعل المجتمعات مع بعضها تتكون مخرجات من أبرزها ارتباط الأهداف باحتياجات المجتمع. الشكل(4) يبين عناصر تقييم البرامج.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



الشكل (4) مخطط إستراتيجية تنمية ثقافة الحوار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **المرحلة السادسة: تصديق الإستراتيجية.**

نظراً لكون منهج الدراسة الحالية مسحياً تحليلياً تطويرياً وليس تجريبياً فـــي اقتـــراح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار ملائمة للإدارة المدرسية في المدارس، فقـــد اكتـــف الباحـــث بعرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء أي ملحوظات من خـــلال استعراض التالي:-

- الخطوات والمراحل التي تمر فيها.
- ترتيبها تبعا للإجراءات التي يجب أن تتم فيها وأولوياتها.
- درجة موائمة المراحل للعمليات الإدارية التي تتضمنها الإستراتيجية.
- الإطار العام للإستراتيجية.
- الصيغ اللغوية والأخطاء الإملائية والترجمة لكل لفظ.

وبعد تحكيمها من عدد من المختصين بالإدارة التربوية وعلم النفس تم اعتمادها.

- **المرحلة السابعة:**

تم تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي بعد أن تمت بلورتها وتم تحكيمها، لتخرج إلـــى أرض الواقع للإفادة منها من قبل المهتمين وصانعي القرار.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تم عرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة، وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التعرض إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

ويجب قبل المناقشة الإشارة إلى أن الباحث تفاجأ من نتائج الاستبانة لأنه كان يتوقع إنخفاض مستوى ممارسة المديرين والمديرات لثقافة الحوار إلا أن الأمانة العلمية تقتضي أن يتعامل الباحث مع نتائج الاستبانة كما هي، ومع ذلك فإن اقتراح استراتيجية لتنمية ثقافة الحوار ضرورة ولاسيما أنه سيغطي إنحياز المديرين والمديرات لأنفسهم عندما أجابوا على الاستبانة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: " ما واقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية؟"

أظهرت نتائج الدراسة بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمجالات ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية مستوى مرتفع، فقد حصل مجال ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة على المرتبة الأولى بمتوسط متوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.75) ويدل ذلك على ممارسة مدير المدرسة للحوار في الأعمال الإدارية القيادية فهو القائد التربوي المعين للإدارة وقيادة المدرسة والمحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي أجراها العتيبي(2008) والتي أظهرت أن مديرات المدارس يمارسن الحوار بدرجة عالية حسب ما تراه المديرات والمعلمات، وأنهن يمارسن الحوار بدرجة عالية حسب ما تراه المديرات والمعلمات، وأنهن يمارسن الحوار في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

كما اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجراها سكويرز وكارشني (Squires & Karschney, 2004) والتي أظهرت الدور الذي يلعبه الحوار في توثيق العلاقات بين المدراء والمعلمين والطلبة في البيئة المدرسية، بالإضافة إلى دورها في غرس مفاهيم الثقافة والتفاهم، ودورها في تجاوز العقبات والمشاكل التعليمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فيما حصل مجال ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.78)، ويدل ذلك على أن مدير المدرسة مطبق للحوار بصورة فعالة ومؤثرة في البيئة المدرسية وقادر على إكساب المعلمين خبرات جديدة ومهارات بدورها تعمل على زيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين وتوطيد البعد الإنساني بينهم، وخلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة.

المجال الأول: ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العام لفقرات مجال ممارسة الحوار في أداء مجال السياسية التربوية لدى مدير المدرسة بمستوى مرتفع، حيث أن الفقرة التي تنص على "يشكل مدير المدرسة أنموذجاً لقيم أخلاقية تؤثر في سلوك المعلمين". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.80)، ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يعمل على تشجيع المعلمين على الحوار ويقوم بإتباع استراتيجيات تكتيكية في إدارة الحوار المتمثلة بتقديم اقتراحات، وإبداء الملاحظات، وتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، ويكون أنموذجاً خلقياً مؤثر وفاعل ويحفز المعلمين على تحقيق أهدافهم.

فيما حصلت الفقرة "يشكل مدير المدرسة لجنة حوار لدراسة السياسات التربوية ومناقشتها." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (1.13). وبدرجة متوسطة ويدل ذلك أن مدير المدرسة يولي بدرجة متوسطة أهمية لوضع سياسات تربوية وتنفيذها لتحقيق أهداف المدرسة وذلك نابع من عدم اقتناع مدير المدرسة بالحوار كثقافة وسياسة متبعة لتنفيذ اللوائح والقوانين التنظيمية ومناقشتها.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها كلوفر (Glover, 2007)، والتي أظهرت أهمية انخراط مدير المدرسة في حوار صادق مع المعلمين لما له أثر في كسر التصورات الذاتية التي تكون بمثابة حاجز بين المعلم ومدير المدرسة، وحيث من الممكن أن توفر فرصة لقيادة المعلمين.

المجال الثاني: ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرسة على مستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التربوية مع المعلمين من أجل إحداث تفاهم مشترك معهم." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.13) وانحراف معياري بلغ (0.82)، ويدل ذلك على أن مدير المدرسة قادر على التعليم والحوار كما يدل على ثقته بالمعلمين الذين يحاورهم، ويهتم بالمعلمين ومتابعة مشاكلهم وحريص على توجيه الخبرات المدرسية والتربوية وتبادلها معهم من أجل تحقيق الأغراض التربوية تحقيقا فعالاً، كما يقوم بالتنسيق وإحداث تفاهم مشترك وعلاقات إنسانية طيبة معهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي اجراها شوفنر وويليومسن (Shoffner & Williamson, 2000) والتي أظهرت أهمية حلقات المناقشة في جعل المرشدين والمديرين قادرين على فهم وتقدير أدوارهم المختلفة، والمسؤوليات، والنماذج حتى يتمكنوا من الانخراط في العمل التعاوني الذي يعالج تطوير الطالب وأهداف التعلم.

كما اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجراها أتليي (Atlee, 1997) والتي أظهرت أن أهمية ثقافة الحوار تكمن في كونها وسيلة تمكن الأفراد من فهم أنفسهم وما حولهم على نحو أفضل، وينطبق هذا على علاقة الطلبة فيما بينهم وعلى العلاقة بين المعلمين والطلبة والمدراء والمعلمين والطلبة.

فيما حصلت الفقرة" يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشات جماعية مع المعلمين بهدف تطبيق مبادئ القيادة التحويلية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (1.10). ويدل ذلك إلى أن مدير المدرسة يتجنب الأسلوب القائم على الحوار المتمثل بإجراء مناقشات جماعية بين المعلمين وغير مرن في قراراته ويمارس الأسلوب السلطوي في الإدارة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها العتيبي(2008) والتي أظهرت أن مديرات المدارس يمارسن الحوار بدرجة عالية حسب ما تراه المديرات والمعلمات، وأنهن يمارسن الحوار بدرجة عالية حسب ما تراه المديرات والمعلمات، وأنهن يمارسن الحوار في اتخاذ القرارات.

كما اختلفت مع نتائج الدراسة التي أجراها الباني(2007)،والتـــي أظهـــرت نتـــائج الدراسة أن الطالبات بالمرحلة الثانوية موافقات بدرجة كبيرة على أن يمارسن ثقافة الحوار مع معلماتهن في المدرسة الثانوية، وأن الطالبات بالمرحلة الثانوية موافقات بدرجة كبيرة جدًا على أن يمارسن جانباً واحداً من جوانب ثقافة الحوار مع معلمان في المدرسة الثانوية يتمثل فـــي الحوار داخل المدرسة يحسن علاقتي بالمعلمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المجال الثالث: ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة

أظهرت نتائج الدراسة بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة بمستوى مرتفع فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مع كل معلم بهدف معرفة أوضاع الطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري بلغ (0.86)، ويدل ذلك على أن مدير المدرسة متابع ومحاور للمعلمين وحريص على الإسهام في نقل المفاهيم والآراء والأفكار ومناقشتها لخلق التماسك بين مكونات المدرسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها ورفع مستوى التحصيل لدى الطلبة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها الأسمر (2000) والتي أظهرت نتائج الدراسة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة، وتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.

وهذا ما فاجئ الباحث حيث أن نتائج الاستبانة أظهرت ارتفاع في مستوى ممارسة المديرين والمديرات لثقافة الحوار حيث كان يتوقع انخفاض مستوى ثقافة الحوار إلا أن الأمانة العلمية تقتضي أن يتعامل الباحث مع نتائج الاستبانة كما هي ومع ذلك فإن اقتراح إستراتيجية لتنمية ثقافة الحوار ضرورة ولا سيما قد يغطي انحياز المديرين والمديرات لأنفسهم عندما أجابوا على الاستبانة.

وجاءت الفقرة "يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع الطلبة بهدف تكوين فكرة واضحة عن آراء الطلبة بالأساليب التدريسية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (1.15). ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يناقش الطلبة ويحاورهم ويأخذ بآرائهم حول الأساليب المتبعة بالتدريس بشكل قليل وغير مهتم بإيجاد بيئة تعليمية تشجع على ممارسة وتعزيز مهارة الاتصال والتواصل لحل المشكلات التربوية والتعليمية التي قد يتعرض لها الطلبة أثناء العمليات التدريسية.

المجال الرابع: ممارسة الحوار في المجال الإشرافي الإداري لدى مدير المدرسة

أظهرت نتائج الدراسة بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال ممارسة الحوار في المجال الإشرافي الإداري لدى مدير المدرسة بمستوى مرتفع، فقد حصلت الفقرة التي تنص على "ينمي مدير المدرسة ثقافة الحوار مع الطلبة لتبادل الآراء والأفكار حول موضوعات مختلفة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.00)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وانحراف معياري بلغ (0.84)، ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يمارس ثقافة الحوار ويتبادل الآراء مع الطلبة في جميع المجالات التي تخصهم ويهتم بتوفير البيئة الداعمة لهم المساهمة في تكوين بيئة تربوية جاذبة ومريحة لكافة العاملين فيها والمتعلمين، والمساهمة في تكوين جيل متشرب لهذه الثقافة متميزاً بها سلوكاً وتفكيراً.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها الزهراني(2011)، والتي أظهرت أن درجة إسهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار في الميدان التربوي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة من المشرفات التربويات والمعلمات كانت بدرجة متوسطة.

وجاءت الفقرة "يستخدم مدير المدرسة نمط القيادة الإشرافية في المجال القيادي. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (1.01). ويدل ذلك على أن مدير المدرسة لا يلتزم بتطبيق القيادة الإشرافية بكافة تخصصاته وعدم إدراكه بأدائه أدواره التربوية والإدارية على وجه يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق التوجيهات الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها الشايع(2010)، والتي أظهرت أن مديري المدارس يؤمنون بأهمية الحوار التربوي مع الطلبة، ويعملون على نشر ثقافته بينهم، وأن مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة حريصون أن يكونوا قدوة حسنة للطلاب من خلال التحلي بآداب وضوابط الحوار التربوي.

المجال الخامس: ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي لدى مدير المدرسة بمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتحاور مدير المدرسة مع الإداريين والمعلمين من أجل إنشاء الأنشطة المدرسية المناسبة للطلبة.". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري بلغ (0.89). ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يقوم بتنظيم الأمور المدرسية من خلال تحديد المسئوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية. كما يدل ذلك على أن مدير المدرسة يمارس ثقافة الحوار مع الإداريين والمعلمين وملم بمهارة ثقافة الحوار ويمتلكها فهو يحدد المهام والموارد التي يحتاجها من أجل إنشاء الأنشطة المدرسية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها بلاسيه وبلاسيه (Blasé & 1999 Blasé,) والتي أظهرت أهمية أن يستخدم المدير استراتيجيات جديدة تعمل على دعم المعلمين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ليصبحوا معلمين أفضل مما كانوا عليه، وذلك لتناول الاستراتيجيات الجديدة أساليب حوارية تتسم بأنها مفتوحة وشاملة لتطوير العملية التعليمية وتشجيع المنافسة بين المعلمين.

كما اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجراها رايد (Raywid, 2001) والتي أظهرت وأشارت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة بين ثقافة المدرسة وثقافة الحوار فيها، حيث أن الاهتمام بتنمية وتطوير ثقافة الحوار يعد إتماما لتنمية الثقافة المدرسية والتقدم بها.

وجاءت الفقرة "يشارك مدير المدرسة في وسائل الإعلام ليعزز المفاهيم السائدة كالعولمة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (1.05). ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يعزز المفاهيم السائدة كالعولمة عبر وسائل الإعلام المختلفة بشكل قليل، وغير مدرك لأهمية هذه الوسائل وفاعليتها في نشر وتنمية وتطبيق المفاهيم الجديدة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها باعيسى (2002) والتي أظهرت أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة بين وجهات نظر عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية، و أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: " هل تختلف درجة ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية باختلاف بعض المتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؟"

- الجنس

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث وذلك في جميع المجالات. وهذا يدل على إن الإناث والذكور يمتلكون فكرة واحدة مرتبطة بممارسة ثقافة الحوار وذلك لأن الضغوط التي يتعرض إليها المديرين متشابهة.

وهذا يختلف مع نتائج الدراسة التي أجراها الربابعة (1996)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

كما يختلف مع نتائج الدراسة التي أجراها العتبي (2005)، والتي أظهرت وجود فروق في درجة الأهمية لمقومات الحوار التربوي ترجع إلى الدرجة العلمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويتفق مع نتائج الدراسة التي أجراها الأسمر(2002) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

- الخبرة

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك في جميع المجالات. ويدل ذلك على أن المديرين والمديريات بغض النظر عن سنوات خبرتهم، يمتلكون المعرفة والفهم الكافي لاستراتيجيات تنمية ثقافة الحوار، كما يدل ذلك على أن الحوار لا يعتمد على التدريب والممارسة لذلك لا نجد أثرا للخبرة على مستوى ثقافة الحوار لمديري المدارس، إضافة إلى إن الحوار يعتمد على أنظمة ومبادئ لذا فالخبرة لا تلعب الأثر في مستوى ممارسة ثقافة الحوار.

وهذا يختلف مع نتائج الدراسة التي أجراها حراحشة (2009) والتي أظهرت أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الخبرة.

ويتفق مع نتائج الدراسة التي أجراها أجرت الزهراني(2011)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الخبرة.

- المؤهل العلمي

يرى الباحث أن متغير المؤهل العلمي فيه إنحياز كبير من المديرين والمديرات لأنفسهم حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في جميع المجالات، ما عدا مجال ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة. ويدل على ذلك على عدم أهمية المؤهل العلمي في مجال وضع وتخطيط ورسم السياسات التربوية وتوظيف التخطيط الإستراتيجي للأهداف الرئيسة للمدرسة والبرامج العملية ودمجها معاً لتشكل وحدة واحدة كلية ومتكاملة تساعد مدير المدرسة على إدارة وتخصيص الموارد المتاحة على نحو ممارسة فعّالة للحوار.

وهذا يختلف مع نتائج الدراسة التي أجراها العتبي (2005)، والتي أظهرت وجـود فروق في درجة الأهمية لمقومات الحوار التربوي ترجع إلى الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة إشراك المعلمين في تنفيذ ورسم السياسات التربوية ومحاورتهم.
- ضرورة أن يطبق مدير المدرسة القيادة التحويلية وعمل مناقشات جماعية مع المعلمين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، مما يساهم في زيادة الانتماء لديهم.
- العمل على توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المديرين والمعلمين، والذي يساعد في كسر حاجز السلطة الرسمية المقيدة التي قد يفرضها المدير عند محاورته لمعلميه.
- تعزيز وسائل التواصل الحديث وفتح قنوات التواصل مع المجتمع المحلي، وتدريب مديري المدارس على المقدرات الاتصالية. لذلك يوصي الباحث بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق ثقافة الحوار في المدارس من خلال تدريب الهيئات التعليمية على استراتيجيات وأدوات ثقافة الحوار.
- إجراء البحوث الميدانية والدراسات لممارسة ثقافة الحوار في الأردن من قبل مديري المدارس للعمل على تنمية ثقافة الحوار وتطبيق التوجهات التربوية المعاصرة.
- تنويع مصادر المعلومات التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لثقافة الحوار.
- تبني الإستراتيجية في تنمية ثقافة الحوار في المدارس، لما لها من أثر في إحداث التغيير المنشود في تشكيل منظومة الحوار فيها، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تنمية ثقافة الحوار في المدارس كانت مترفقة في جميع المجالات، وأن درجة الحوار لدى مديري المدارس كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجــع الــعربية:

إبراهيم، عبدالله الطخيس، (2002) **الإدارة التربوية** –القاهرة: دار ابن سينا للنشر .

أبو المجد، أحمد كمال،(2006)، **حوار لا مواجهة، عمان**: دار الشرق.

أحمد، سليمان (2004). **التوافق الزوجي وعلاقته بالصحة النفسية للزوجين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الأسمر، هنادي بدوي :(2000) **مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

باعيسى، نزيه بن سعيد (2002). **مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الباني، ريم بنت خليف بنت محمد، (2009). **ثقافة الحوار لدى طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض ودورها في تعزيز بعض القيم الخلقية من وجهة نظر الطالبات**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

الباهي، حسان (2004). **الحوار ومنهجية التفكير النقدي**، الدار البيضاء: دار أفريقيا الشرق.

البدري، طارق عبد الحميد (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد (2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الجيوسي، محمد بلال، (2002). **أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني**، الرياض: مطبعة مكتبة التربية العربي.

حراحشة، فواز (2009). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد، **مجلة العلوم الانسانية**، السنة السابعة/ العدد 42: 1-31.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حسن، عبد الفتاح ذياب(1998) **الإدارة الفعالة**، القاهرة: المؤسسة الفني للطباعة والنشر.

حسن، ماهر محمد (2003). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الكندي.

الحليبي، خالد بن سعود(2010)، **مهارات التواصل مع الأولاد كيف تكسب ولدك، ط1 الرياض مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني**، إدارة البحوث والدراسات والنشر .

الحموري، فيصل (2007). **الأسس التربوية للحوار الفعال ودرجة تمثله من قبل معلمي المرحلة الثانوية في محافظة إربد**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الخطيب والمعايعة (2006). **الإدارة الإبداعية للجامعات**, اربد: عالم الكتاب الحديث.

الدعيج، مي حمد (2005). **عوامل تنمية الحوار والنقاش اللاصفي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

الدنيش، فيصل محمد، (2006). **الحوار الاجتماعي من منظور نفسي**، الرياض.

دواني، كمال سليم،(2003). **الإشراف التربوي مفاهيم وأفاق**، عمان: الجامعة الأردنية.

ديماس، محمد، (2000). **فنون الحوار والإقناع**، بيروت:دار ابن حزم.

الدويك، تيسير وآخرون (1998). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

راشد، محمود، حول التخطيط الاستراتيجي، مقال منشور، **جريدة بلا حدود الإلكترونية**، السعودية، العدد114(32).

الربابعة، إبراهيم محمد (1996) **نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

زايد، مهند خليل، (2007). **فن الحوار والإقناع**، عمان: دار النفاس.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

زرمان، محمدعبدالله، (2010). **ثقافة الحوار في المرجعية الإسلامية**، إربد: دار الكتاب الثقافي.

الزهراني، مهرة بنت عبدالقادر، (2011). **إسهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

زيدان، ناريمان (1998) **أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس، طولكرم، قلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

سلام، عازة محمد، (2007). مهارة الإتصال، **بحث منشور بكلية الهندسة**، جامعة القاهرة: مركز الدراسات العليا والبحوث، القاهرة.

سلامة، ياسر خالد .(2003) **الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها**، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة.

السموري، محمد (2006). **ثقافة الحوار... وشرعة الاختلاف في الإسلام**، مقال منشور على منبر للثقافة والفكر الأدبي، **http://www.diwanalarab.com/spip.php?article6564**

الشايع، عزام (2010). **مسؤولية مدير المدرسة في تنمية مهارات الحوار التربوي لدى الطلبة، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة.

الطويل، هاني عبدالرحمن، (2006). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، عمان: دار وائل للنشر.

عابدين، محمد عبد القادر (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة**– عمان، دار الشروق.

عبد الجواد، محمد(2005). **الإدارة بالحوار**، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

العبد كريم راشد حسين والعبيد، إبراهيم عبدالله والبشري، محمد شديد (2009)، **نشر ثقافة الحوار لدى العاملين في المؤسسات التربوية المادة العملية**، تنفيذ مكتب الآفاق المتحدة بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العبودي، فهد ناصر(2005). **الحوار منهج وسلوك**، الرياض: دار أطلس الخضراء للنشر والتوزيع.

العبيد، إبراهيم عبدالله، (2008). **تعزيز ونشر ثقافة الحوار ومهاراته لدى طلاب المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية"صيغة مقترحة**" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العتيبي، آسيا بنت سعد الوذياني، (2005). **الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة(الهندرة)**، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

العتيبي، غزية بنت غزايط، (2008). **الحوار التربوي كآلية الاتصال واتخاذ القرارات لدى مديرات مدارس التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عريفج، سامي سلطي(2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

علي، سعيد إسماعيل، (2008). **الحوار منهجاً وثقافة**، ط1، القاهرة: دار السلام.

عليوة، عزت (2001) **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإدارية**, القاهرة دار النهضة العربية.

العمايرة، محمد حسن (2002) **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط 3، دار المسيرة، عمان.

عيسى، راشد علي، (2004). **مهارات الإتصال**، ط1، قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

عيد، فاطمة(2002)، **دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسة**، مجلة التربية، السنة الثالثة- العدد الرابع، البحرين.

الغريب، شبل بدران، وآخرون (2000) **الثقافة المدرسية ط1 ، دار الفكر عمان الاردن**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القحطاني، جواهر بنت ذيب، (2009). **دور الأسرة السعودية في تنمية الحوار لدى الأبناء من منظور تربوي إسلامي**، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: مكتب البحوث والدراسات والنشر.

القرشي، خالد حمد (2006). **معوقات الاتصال التي تعيق عملية الاتصال الإداري داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القرعان، احمد خليل و حراحشة، إبراهيم محمد علي (2004). **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الإسراء للنشر، عمان

القعيد، إبراهيم حمد (2000). **العادات العشر للشخصية الناجحة**. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

القين غسان بن عبد العزيز (2006 م)، **أدب الحوار في الإسلام**، ط1، بيروت دار المعرفة.

كابور، هند (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية –الحلقة الأولى –تعليم أساسي"، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد 26: 237– 322.

كلاكدة، ظاهر محمود(1997) **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإدارية**. عمان: دار زهران.

اللبودي، منى إبراهيم (2003). **تنمية مهارات الحوار وآدابه لدى طلاب المرحلة الثانوية**، مصر: مكتبة وهبة.

محمد، سليمان (2011). الحوار الأسري المتطلبات والمعوقات في المجتمع السوداني، **ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الدوري فن الحوار الأسري**، الخرطوم.

المغاسي خالد بن محمد (2008)، **الحوار وآدابه وتطبيقاته في الإسلام**، ط 4، الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، إدارة البحوث والدراسات والنشر.

المنيف، نورة بنت محمد (1999). **أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والمشرفات والإداريات) دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعـــة الملـــك سعود، الرياض.

الهاشمي، مجد هاشم(2001). **الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم**. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الهيتي، عبد الستار،(2004)، **الذات والآخر**، وزارة الأوقاف والشؤون الاسلامية، قطر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع الأجنبية

AD, K (2005). The dialogue-based principles of a textbook projection in a higher school distance learning**, Research Paper,** Department of Medical Biophysics, Grodno State Medical University, Belarus.

Altee, T (1997). Building a Culture of Dialogue (among other things)**, Research Paper,** "Forum 2000" Conference, Prague, Czech Republic.

Arlestig, H. (2007). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution to School Improvement?, **The Educational Forum,** Vol 71, p 263.

Benking, H (1998). Dialogue Culture Towards a climate of intellectual and compassionate empowering, sharing, and co-creation, **Research Paper.**

Blasé, J. & Blasé, J. (1999). Effective instructional Leadership Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools, **Journal of Educational Administration,** 38 (2), P130.

Cazden, C (2001) Classroom Discourse: **The Language of Teaching and Learning, Londo**n: Heinemann. 2nd Edition.

Core, M.; Moore, J. and Zinn, C. (2003). The role of initiative in tutorial dialogue. In **Proc.European Chap. Assoc. Computational Linguistics.**

Covey, Stephen R**. The 8th HABIT : From Effectiveness To Greathness , 2004 New York .**

Davis, K. (1997**) administrative Behavior at Work**, New York,

Edward, Robison.M (1990).**Communication and Public Relation,** Columbus, Ohio, Chafts E. Merril Books Inc.

Fottland, Helg & Matre, Synnøve (2004). Exploring Researchers in Dialogue: Linguistic and Educational Perspectives on Observational Data from a Sixth

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Grade Classroom, **International Journal of Qualitative Methods** 3 (3) : 1-28.

Glover, E. (2007). Real Principals Listen, **Educational Leadership,** Vol. 65, Issue 1.

Hall ,H,L**(2007)** Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on students Job Performance **Journal of student Education and Development**. vol 16(1) p 13-17.

Hornsby, D. & S. Baxendale (2001). Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs. **Journal of Cost Management** P. 33.

Hunus, B (2009). Multicultural Dialogue in the School Library, **Research Paper**, Primary School Livada.

Isaacs, W. (1999b).**Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life**. New York: Currency/Doubleday.

Kaplan, R.S, & Norton, D.P. (2004). **Strategy mapd: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Karenga, M (2011). African Culture and the Ongoing Quest for Excellence - Dialog, Principles, Practice, **Research Paper.**

Keyes, N (2008). Culture Day Sparks Dialogue, Online Article.

Kuinan, A & Auiram, R (1994). "Culture dialogue" as a way to deal with new immigrants, Research Paper, Reference Publications.

Linell, P. (1998). **Approaching dialogue: Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives**. Amsterdam: John Benjamins.

Linell, P. (2003). Dialogical tension: On Rommetveitian themes of minds, meanings, monologues, and languages. **Mind, Culture, and Activity: An International Journal,** *10*(3), 219-229.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Mart, Rebecca,& Semrud, Clikman. (2004). Emotional Adjustment and School Functioning of Young Adolescents with Multiple Versus Single Learning Disabilities. **Journal of Learning Disabilities**. Vol. 37. PP. 411-420.

Motshana, Segokgo Solomon (2004), " **The principal as leader: implications for school effectiveness**", unpublished dissertation, rand Afrikaans university. South Africa.

Office of educational Research and Improvement (1990). **Research in Brief**, U.S Department of education.

Prawat, R.S. (1993), ``The role of the principal in the development of learning communities", **Wingspan**, Vol. 9 No. 3, pp. 7-9.

Raywid, M.A. (2001). School Culture, **Research Paper**.

Rugaas, B (2000). The importance of dialogue serving intercultural and inter-religious communication on freedom of expression, **Research Paper**, Council of Europe.

Shoffner, M & Williamson, R. (2000). Engaging Pre-service School Counselors and Principals in Dialogue and Collaboration, **Counselor Education and Supervision**, Vol. 40, Issue 2, 128-139.

Squires, K & Karschney, K (2004). Effective Intergenerational Dialogue, **Research Paper,** Small Schools Project.

Stephe, (2010). **The Importance of Dialogue in Decision-Making and Educational Reform**, Research Paper.

Wegerif, R., Littleton, K. and Jones, D. (2003) Stand alone computers supporting learning dialogues in primary classrooms. International **Journal of Education Research**. Vol 39 851-860.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق(1)

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور:

تحية طيبة وبعد......

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية. يقوم الباحث بإعداد أداة الدراسة لمسح واقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.

تمهيدا لوضع الإستراتيجية المطلوبة، ولأنكم من ذوي الخبرة والمعرفة بهذا المجال أرجو تحكيم فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صحتها وملاءمتها للدراسة، مقدرا لكم جهودكم الكريمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

سعيد يوسف موسى الجرارعة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقـــــــــــــــــــرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي إلى لمجال	لا تنتمي إلى لمجال	واضحة	غير واضحة
المجال الأول: ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة					
1.	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين في رسم سياسات المدرسة.				
2	يتحاور مدير المدرسة بهدف صنع قرارات تشاركية ذات علاقة بأنظمة المدرسة.				
3	يوزع بيانات مكتوبة تتضمن نصوصاً تشرح السياسة التربوية في المدرسة.				
4	يقترح مدركات لمناقشات السياسات التربوية التي تبحث كل ملف حواري.				
5	يناقش المعلمين في تحليلاتهم للمقررات المدرسية المطلوبة.				
6	يشكل المدير لجنة تحاورية لدراسة السياسات التربوية ومناقشتها.				
7	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين عند اتخاذ القرارات الفنية التي تتعلق بالمعلمين.				
8	يشكل مدير المدرسة نموذج لصفات أخلاقية تؤثر في المعلمين .				
9	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف تطوير المصادر البشرية في المدرسة.				
10	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف تطوير الموارد المالية.				
11	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف توفير المصادر الفكرية.				
12	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف ممارسة الاتجاهات المعاصرة في القيادة.				
المجال الثاني: ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرس					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي إلى لمجال	لا تنتمي إلى لمجال	واضحة	غير واضحة
13	يتحاور مدير المدرسة بهـدف تحقيـق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.				
14	يحرص مـدير المدرسـة علـى الآراء والأفكار من أجل إحداث تفاهم مـشترك مع المعلمين.				
15	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف تحفيز القدرات الإلهامية لديهم.				
16	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف إكسابهم خبرات جديدة و مهارات ومفاهيم تساير التغير والتطـور في العالم.				
17	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف حفز دافعيتهم للعمل.				
18	يحرص مدير المدرسـة علـى إجـراء مناقشة جماعية مـع المعلمـين بهـدف تطبيق مبادئ القيادة التحويلية				
19	يحرص مدير المدرسـة علـى إجـراء مناقشة مفتوحة مع المعلمين بهدف إدارة الوقت المتعلقة بالمهام المختلفة.				
20	يحدد أنشطة حوارية مثل اللقاءات العامة والفردية لتحقيق الرؤى التربوية.				
21	يشكل مدير المدرسة نظم الإثابـة مـن خلال الحوار لتفعيل وتعزيـز الجانـب القيادي لدى الطلبة والمعلمين وغيرهم.				
22	يضع مدير المدرسة استراتيجيات رفـع الروح المعنوية لدى المدخلات البـشرية في المدرسة.				
23	يحرص مدير المدرسـة علـى إجـراء التعليقات والآراء الفرديـة التـي تفـتح المجال لتبادل الأفكار الجديدة				
24	يحرص مدير المدرسـة علـى تـشجيع المعلمين على باتباع استراتيجيات مختلفة مثل تقديم اقتراحات، وإبداء الملاحظات، وضع النماذج..الخ.				
	يحرص مدير المدرسـة علـى إجـراء				

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي إلى لمجال	لا تنتمي إلى لمجال	واضحة	غير واضحة
25	مناقشة قبل تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها.				
26	يحرص مدير المدرسة على الاستماع بعمق إلى أطراف الصراعات التي قد تحدث في المدرسة.				
المجال الثالث: ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة					
27	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مع كل معلم بهدف معرفة أوضاع الطلبة				
28	يضع مدير المدرسة برنامج التبادل المعرفي لدى الطلبة.				
29	يقدم بيانات عن مستوى التحصيل المعرفي لدى الطلبة .				
30	يحرص مدير المدرسة على إجراء حوار بشكل منتظم مع الطلبة بهدف تعميق المعرفة لديهم.				
31	يناقش مدير المدرسة المستجدات المعرفية مع المعلمين والطلبة.				
32	يقدم إستراتيجية لطرق الوصول إلى المعرفة.				
33	يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع الطلبة بهدف توسيع رؤيته الشمولية.				
34	يحرص مدير المدرسة على إتباع استراتيجيات الحوار المختلفة بهدف تعزيز المخزون المعرفي لدى الطلبة				
35	يحاور مدير المدرسة الطلبة المميزين، ويناقش معهم كيفية تطوير انجازاتهم الأكاديمية والإبداعية.				
36	ينمي مدير المدرسة ثقافة الحوار لدى الطلبة باعتباره قدوة لهم.				
37	يعتمد لقاءات غير صفية لتنمية ثقافة الحوار المعرفية.				

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي إلى لمجال	لا تنتمي إلى لمجال	واضحة	غير واضحة
المجال الرابع: ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة					
38	يستخدم مدير المدرسة نمط القيادة الإشرافية .				
39	يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع المعلمين بهدف بناء القدرات لدى المعلمين.				
40	يضع أسساً لتقنين وتنفيذ الخطط المختلفة.				
41	يقيم أداء المعلمين والطلبة بصورة دورية.				
42	تتم العمليات الحوارية على أساس المساواة بين المتحاورين بغض النظر عن المناصب خاصة في اللقاءات الإشرافية.				
المجال الخامس: ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي					
43	يحرص مدير المدرسة على تبادل الزيارات مع أفراد المجتمع المحلي بهدف تدعيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، من خلال نشرات، رحلات، احتفالات، لقاءات داخلية خارجية، دعوة لحقوق المرأة.				
44	ينشر المدير وسائل نشرات يعبر عن أهمية مشاركة المجتمع المحلي لتحقيق الغايات المدرسية.				
45	يتحاور مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي لتطوير أداء المدرسة في ضوء العولمة.				
46	يتحاور مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي بهدف حل المشكلات التي تواجه الطلبة باستخدام أسلوب العصف الذهني.				
47	يتحاور مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي بهدف الحصول على الدعم المادي أو الفني.				
48	يشكل مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي ويعقد معهم نقاشات تدعم عمل				

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــــرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي إلى لمجال	لا تنتمي إلى لمجال	واضحة	غير واضحة
	المدرسة.				
49	يحرص مدير المدرسة على تقديم مبادرات تفعل الحوار بين المدرسة والمجتمع المحلي .				
50	يحرص مدير المدرسة على إجراء حوار مع أفراد المجتمع المحلي في الاحتفالات التي تقيمها المدرسة.				
51	يحرص مدير المدرسة على تبادل وجهات النظر مع المتخصصين في المجتمع المحلي لمناقشة المشكلات التي قد تواجه المدرسة.				
52	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المجتمع المحلي للقيام بالأنشطة المدرسية المختلفة.				
53	يشجع مدير المدرسة لجان مشتركة من المعلمين و أفراد المجتمع المدرسي بهدف التحاور وتبادل الآراء في المواقف والمشكلات المختلفة.				
.54	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المشرفين التربويين في كيفية تعزيز مشاركة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.				
55	يعقد ندوات تطبيقية تدعم ثقافة الحوار عن العنف المجتمعي والمدرسي.				
56	يشارك في الإعلام الإذاعي ليعزز المفاهيم السائدة كالعولمة.				
57	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع الأمهات والآباء في كيفية رعاية الإبداع لدى أبنائهم.				
58	يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المسئولين لتوفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة.				
59	يحرص مدير المدرسة على التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف عمل برامج مدرسية لتطوير المدرسة.				
	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف تطوير				

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي إلى لمجال	لا تنتمي إلى لمجال	واضحة	غير واضحة
60	عمل المدرسة.				

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحق(2)
الاستبانة بصورتها النهائية

المدير الفاضل ...

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه/الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية.

ولأغراض ذلك أعد الباحث أداة للدراسة من أجل مسح واقع ممارسة ثقافة الحوار لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية، تمهيداً لوضع الاستراتيجية المطلوبة. أرجوا التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة(√) عند الإجابة التي ترونه مناسبة، كما أرجو تعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه؛ علما أن الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحث

سعيد يوسف موسى الجرارعة

1. الجنس:

□ذكر □أنثى

2. الخبرة:

□ 3 سنوات □ 4–6 سنوات □ أكثر من 6 سنوات

3.المؤهل العلمي

□ بكالوريوس □دبلوم عالي □ماجستير □ دكتوراه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقرات	الدرجة: موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: ممارسة الحوار في أداء مجال السياسة التربوية لدى مدير المدرسة						
.1	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين في رسم سياسات المدرسة.					
.2	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف صنع قرارات تشاركية ذات علاقة بتعليمات المدرسة.					
.3	يوزع مدير المدرسة بيانات مكتوبة تتضمن نصوصاً توضح سياسة المدير التربوية في المدرسة.					
.4	يناقش مدير المدرسة السياسات التربوية في كل ملف حواري.					
.5	يناقش مدير المدرسة المعلمين في تحليل محتوى مقررات الدراسة المعتمدة.					
.6	يشكل مدير المدرسة لجنة حوار لدراسة السياسات التربوية ومناقشتها.					
.7	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين عند اتخاذ القرارات الفنية التي تتعلق بهم.					
.8	يشكل مدير المدرسة أنموذجاً لقيم أخلاقية تؤثر في سلوك المعلمين					
.9	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف تنمية المصادر البشرية في المدرسة.					
.10	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف إغناء الموارد المالية المتاحة في المدرسة.					
.11	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف توفير المصادر الفكرية في المدرسة.					
.12	يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين بهدف ممارسة الاتجاهات الحديثة في القيادة.					
المجال الثاني: ممارسة الحوار في المجال القيادي الإداري لدى مدير المدرس						
.13	يتحاور مدير المدرسة مع الإداريين بهدف تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.					
.14	يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات التربوية مع المعلمين من أجل إحداث تفاهم مشترك معهم.					
.15	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف تحفيز قدراتهم.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.16	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف إثراءهم مهارات ومفاهيم تواكب متطلبات العصر.					
.17	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المعلمين بهدف تحفيز دوافعهم لانجاز مهامهم الوظيفية.					
.18	مدير المدرسة على إجراء مناقشات جماعية مع المعلمين بهدف تطبيق مبادئ القيادة التحويلية					
.19	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مفتوحة مع المعلمين بهدف تجويد إدارة الوقت المتعلقة بالمهام المختلفة					
.20	يحدد مدير المدرسة لقاءات جماعية وفردية مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية.					
.21	يعزز مدير المدرسة من خلال الحوار لتفعيل الجانب القيادي لجميع المعنيين.					
.22	يضع مدير المدرسة استراتيجيات لرفع الروح المعنوية لدى أفراد المجتمع المدرسي.					
.23	يحرص مدير المدرسة على فتح باب التعليقات والآراء الفردية التي تسمح لتبادل الأفكار الجديدة					
.24	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة والحوار من خلال تقديم اقتراحات، إبداء الملاحظات، وضع النماذج...الخ					
.25	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشات وحوارات مع الإداريين قبل تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها.					
.26	يستمع مدير المدرسة بعمق إلى جميع أطراف الصراعات في المدرسة.					
المجال الثالث: ممارسة الحوار في المجال المعرفي لدى مدير المدرسة						
.27	يحرص مدير المدرسة على إجراء مناقشة مع كل معلم بهدف معرفة أوضاع الطلبة					
.28	يضع مدير المدرسة برامج تبادل معرفي ينسجم مع كافة مستويات الطلبة.					
.29	يقدم مدير المدرسة معلومات عند مستوى التحصيل المعرفي لدى الطلبة للمعنيين.					
.30	يحرص مدير المدرسة على إجراء حوار بشكل منتظم مع الطلبة بهدف تعميق الجانب المعرفي لديهم.					
.31	يناقش مدير المدرسة المستجدات المعرفية مع المعلمين والطلبة.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.32	يقدم مدير المدرسة آليات وطرق للوصول إلى المعرفة.					
.33	يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع الطلبة بهدف تكوين فكرة واضحة عن آراء الطلبة بالأساليب التدريسية.					
.34	يحرص مدير المدرسة على إتباع استراتيجيات الحوار المختلفة بهدف تعزيز التراكم المعرفي لدى الطلبة					
.35	يحاور مدير المدرسة الطلبة المميزين، ويناقش معهم كيفية تطوير انجازاتهم الأكاديمية والإبتكارية.					
.36	ينمي مدير المدرسة ثقافة الحوار مع الطلبة لتبادل الآراء والأفكار حول موضوعات مختلفة.					
.37	يعتمد مدير المدرسة لقاءات خارج الغرف الصفية لتنمية ثقافة الحوار المعرفية.					
المجال الرابع: ممارسة الحوار في المجال الإشرافي لدى مدير المدرسة						
.38	يستخدم مدير المدرسة نمط القيادة الإشرافية في المجال القيادي.					
.39	يشجع مدير المدرسة عقد جلسات حواريه مع المعلمين بهدف بناء قدراتهم القيادية لدى المعلمين.					
.40	يضع مدير المدرسة أسساً لتنفيذ الخطط المختلفة.					
.41	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين والطلبة بصورة دورية.					
.43	يوفر مدير المدرسة أجواء حوارية على أساس المساواة بين المتحاورين بغض النظر عن المناصب خاصة في اللقاءات الإشرافية.					
المجال الخامس: ممارسة الحوار في تفعيل المجال الاجتماعي						
.44	يحرص مدير المدرسة على تبادل الزيارات مع أفراد المجتمع المحلي بهدف تدعيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.					
.45	يستخدم مدير المدرسة وسائل وطرق مختلفة ومعينة يوضح من خلالها أهمية مشاركة المجتمع المحلي لتحقيق الغايات المدرسية.					
.46	يتشارك مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي لتطوير أداء المدرسة في ضوء العولمة.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.47	ينظم مدير المدرسة لقاءات رمزية مع فئات المجتمع المحلي بهدف حل المشكلات التي تواجه الطلبة باستخدام أسلوب العصف الذهني.					
.48	يتشارك مدير المدرسة مع فئات المجتمع المحلي للحصول على الدعم المادي أو المعنوي.					
.49	يتشارك مدير المدرسة مع المجتمع المحلي لتشكيل لجان داعمة لبرامج المدرسة.					
.50	يحرص مدير المدرسة على تفعيل الحوار بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال المبادرات.					
.51	يحرص مدير المدرسة على بناء حوارات لإقامة الاحتفالات التي تقدمها المدرسة مع أفراد المجتمع المحلي.					
.52	يحرص مدير المدرسة على الاستماع لوجهات النظر مع المتخصصين في المجتمع المحلي لمناقشة المشكلات التي قد تواجه المدرسة.					
.53	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المجتمع المحلي للقيام بالأنشطة المدرسية المختلفة.					
.54	يشكل مدير المدرسة لجاناً مشتركة من أفراد المجتمع المدرسي وأفراد المجتمع بهدف التحاور وتبادل الآراء في المواقف والمشكلات المختلفة.					
.55	يحرص مدير المدرسة على التحاور مع المشرفين التربويين في كيفية تعزيز مشاركة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.					
.56	يعقد مدير المدرسة ندوات تربوية تدعم ثقافة الحوار حول العنف المجتمعي والمدرسي والأسري.					
.57	يشارك مدير المدرسة في وسائل الإعلام ليعزز المفاهيم السائدة كالعولمة.					
.58	يحرص مدير المدرسة على التحاور أولياء أمور الطلبة في كيفية رعاية الإبداع لدى أبنائهم.					
.59	يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المسئولين لتوفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

					يحرص مدير المدرسة على التواصـــل مـــع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف عمل برامج مدرسية لتطوير المدرسة.	**.60**
					يتحاور مدير المدرسة مع الإداريين والمعلمين من أجل إنشاء الأنشطة المدرســية المناســبة للطلبة.	**.61**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق(3)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية.
2	ا.د. سلامة يوسف طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3	د. عاطف عمر بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	ا.د. محمد عيد حسن ديراني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	ا.د. عمر احمد الهمشري	مكتبات معلومات	الجامعة الأردنية
6	ا.د. انمار مصطفى الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
7	د. محمد سليم الزبون	أصول التربية	الجامعة الأردنية
8	د. حسين محمد المومني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
9	د. رشيد حسين عباس	أساليب رياضيات	مدير فني تربية عمان الأولى
10	سليم محمد حليفات	ماجستير مناهج	مدير تربية عمان الأولى
11	باجس البيطار	دبلوم تربية	مدير مدرسة
12	ياسر البصبوص	دبلوم تربية	مشرف تربوي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

PROPOSED STRATEGY FOR DEVELOPING DIALOGUE CULTURE FOR SCHOOL PRINCIPALS IN HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

BY:

SAID YOUSEF MUSA ALJRAJA'AH

SUPERVISON:

DR. SAMI ALKHSAWNAH,PROF

ABSTRACT

The study aimed at proposing strategy for developing dialogue culture for school principals in Hashemite Kingdom of Jordan, by answering the following questions:

1. What is the reality of dialogue culture by school principals in Hashemite Kingdom of Jordan from female and male school principals perspective?
2. Is there a difference in the degree of practicing dialogue culture(skills) secondary school principals in Jordan due to the variables of sex, experience and scientific qualification?
3. What is the proposed strategy for developing dialogue culture for school principals in Hashemite Kingdom of Jordan?

The population of the study consisted of all the principals in the secondary schools in the three provinces of Jordan.

The study showed high level of dialogue culture of the school principals in Hashemite Kingdom of Jordan, and showed that there is no statistical differences of practicing dialogue culture of the school principle in Hashemite Kingdom of Jordan due to qualification in all areas.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

The study results surprised the researcher where he was expected decrease in the level of dialogue culture, but the study recommends in the need to adopt the strategy in the development of a culture of dialogue in schools, because of its effect in creating change in forming dialogue system on it.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit